



# GUIA DE DESCENTRALIZAÇÃO

Estratégias, Ferramentas, e Dicas sobre  
Governança Democrática Subnacional



## Guia de Descentralização

Agradecimentos: O Guia de Descentralização foi preparado por uma equipa de peritos do International Republican Institute (IRI) composta por Utpal Misra, Anna Downs, Sparkle Dennis, Annelise Adrian Freshwaters, e Bret Barrowman, tendo como editor, Eguiar Lizundia. Este Guia emana de pesquisas e trabalhos anteriores por peritos e consultores do IRI, incluindo Ashleigh Whelan, Rima Kawas, Elizabeth Vanness, Olusheun Oloashebiken, e Gabriel Tobias. Estamos gratos aos inúmeros colegas do IRI que também deram valiosos contributos e ao National Endowment for Democracy pelo seu apoio a esta iniciativa.

Direitos do autor © 2021 International Republican Institute. Todos os direitos reservados.

Pedido de Autorização: Nenhum trecho deste trabalho pode ser reproduzido de qualquer forma ou por qualquer meio, electrónico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação, ou através de qualquer sistema de armazenamento e recuperação de informação sem a autorização por escrito do escritor do International Republican Institute.

Os pedidos de autorização devem incluir as seguintes informações:

- O título do documento para o qual a autorização para copiar material é requerida.
- Uma descrição do material para o qual se queira obter permissão para copiar.
- O objectivo para o qual o material copiado será utilizado e a forma como será utilizado.
- O seu nome, cargo, nome da empresa ou organização, número de telefone, número de fax, e-mail e endereço postal.

Queira enviar todos os pedidos de autorização para:

Attn: Department of External Affairs  
International Republican Institute  
1225 Eye Street NW, Suite 800  
Washington, DC 20005  
info@iri.org

Esta publicação foi possível graças ao apoio fornecido pelo National Endowment for Democracy (NED). As opiniões aqui expressas são as dos autores e não reflectem necessariamente os pontos de vista do NED.

# ÍNDICE

<b>GLOSSÁRIO DE ACRÓNIMOS</b> .....	<b>1</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 1 - DESCENTRALIZAÇÃO E GOVERNAÇÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	<b>3</b>
Introdução .....	3
Formas de Descentralização .....	4
Vantagens da Descentralização .....	5
Quem pode utilizar este Guia? .....	6
Metodologia .....	6
A abordagem do IRI .....	8
<b>CAPÍTULO 2 - DESAFIOS COMUNS À DESCENTRALIZAÇÃO</b> .....	<b>9</b>
Politização .....	9
Delimitação Pouco Clara de Autoridade e Responsabilidades .....	9
Expectativas Não Geridas .....	10
Fraco Entendimento do Processo .....	10
Implementação não-inclusiva .....	11
Insuficiente capacidade dos representantes subnacionais nas administrações descentralizadas .....	11
<b>CAPÍTULO 3 - MELHORES PRÁTICAS &amp; FERRAMENTAS DE IMPLEMENTAÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>Sensibilização e Envolvimento do Cidadão</b> .....	<b>14</b>
Mesas Redondas da Aliança .....	14
O Governo na sua Comunidade (GSC) .....	15
Formação da Coligação .....	17
Comités do Cidadão .....	18
Orçamentação participativa .....	19
<b>Transparência e Prestação de Contas</b> .....	<b>20</b>
Ficha de Avaliação de Desempenho do Governo .....	21
Gabinetes de Transparência .....	22
Auditorias Sociais e Orçamentação sensível ao género (OSG) .....	23
Prestação de contas ao público .....	24

<b>Administração Pública e Prestação de Serviços</b> .....	<b>25</b>
Manuais do Cidadão .....	26
Smart Governance (CivicTech e GovTech) .....	27
Balcão de Atendimento Único (BAÚ) .....	29
Motor de Desenvolvimento Económico Local (MDEL) .....	30
<b>ANEXOS</b> .....	<b>32</b>
<b>Anexo 1 – Dicas sobre as Redes Sociais</b> .....	<b>32</b>
<b>Anexo 2 – Lista de Verificação Para Tornar Seu Envolvimento inclusivo</b> .....	<b>34</b>
<b>Anexo 3 – Modelo de Mesas Redondas da Aliança</b> .....	<b>35</b>
<b>Anexo 4 – Exemplo de Lista de Verificação de Coordenador do Governo na Sua Comunidade</b> .....	<b>36</b>
<b>Anexo 5 – Potencial Evento de Governo na Sua Comunidade</b> .....	<b>37</b>
<b>Anexo 6 – Actividade de Formação/Consenso</b> .....	<b>38</b>
<b>Anexo 7 – Exemplo de um Quadro de Classificação para um Representante Eleito</b> .....	<b>39</b>
<b>Anexo 8 – Questionário de Controlo da Qualidade de Serviços no Balcão de Atendimento Único (BAU)</b> .....	<b>43</b>
<b>Anexo 9 – Dicas sobre Como Envolver o Sector Privado e os Dirigentes de Empresas</b> .....	<b>51</b>

## GLOSSÁRIO DE ACRÓNIMOS

BAU	Balcão de Atendimento Único
CEPPS	Consórcio para o Reforço Eleitoral e Legislativo
FRELIMO	Frente de Libertação de Moçambique
GSC	O Governo na Sua Comunidade
OSG	Orçamentação sensível ao género
IRI	International Republican Institute
MDEL	Motor de Desenvolvimento Económico Local
LGU	Unidade do Governo Local
NED	National Endowment for Democracy
ONG	Organização Não-Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
PEA	Análise Política Económica
RENAMO	Resistência Nacional Moçambicana
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional
WDN	Women's Democracy Network
YCA	Youth Civic Academy

# SUMÁRIO EXECUTIVO

---

A descentralização – a transferência de poder de um Governo central para Governos subnacionais – pode ser um processo através do qual a governação se torna mais centrada nas necessidades dos cidadãos em contextos locais. No entanto, a descentralização traz consigo vários desafios de governação e cria confusão entre os representantes e o público sobre a divisão de responsabilidades entre os níveis nacionais e subnacionais do Governo. Além disso, muitos Governos subnacionais e locais carecem das competências e conhecimentos necessários para responderem às necessidades dos cidadãos.

O *Guia de Descentralização* foi desenvolvido para apoiar representantes do Governo local, organizações da sociedade civil (OSC) e cidadãos a assegurar que os processos de descentralização no seu país resultem em Governos locais, provinciais, regionais e estatais que estejam dotados e capacitados para satisfazer as necessidades dos cidadãos. O seu objectivo é fornecer informações sobre ferramentas e abordagens centradas no cidadão para reforçar a capacidade de resposta do Governo local ao povo de uma forma responsável e transparente.

A estrutura do Guia é a seguinte: no Capítulo Um, este Guia introduz o conceito de descentralização e detalha os seus benefícios para a governação democrática, explica quem pode utilizar este Guia, e detalha a metodologia do IRI ao elaborar este Guia. Este capítulo delinea também conceitos-chave relacionados com a descentralização e discute os benefícios primários da descentralização e a razão pela qual os países optam por implementar o processo numa das suas formas.

O Capítulo Dois destaca os desafios comumente sentidos durante o processo de descentralização – incluindo a politização, expectativas não geridas, e a definição pouco clara das autoridades e responsabilidades. Este capítulo foi fundamentado por pesquisas no terreno do IRI e pela programação de governação passada e em curso, em particular a pesquisa realizada em 2021 sobre os processos de descentralização em Moçambique e no Nepal.

No Capítulo Três, este Guia fornece ferramentas práticas seleccionadas para melhorar a governação democrática a nível local que, por sua vez, podem reforçar o processo de descentralização. Estas ferramentas e as melhores práticas relacionadas estão divididas em três grandes categorias: 1) Envolvimento do Cidadão; 2) Transparência e Responsabilidade; e 3) Administração Pública e Prestação de Serviços. As ferramentas incluídas podem reforçar a capacidade dos cidadãos de participar significativamente no planeamento e tomada de decisões governamentais, ao mesmo tempo que ajudam aqueles que estão no poder a responder às necessidades dos cidadãos com maior responsabilidade e transparência – contribuindo, em última instância, para um processo de descentralização bem-sucedido e um quadro de governação descentralizada.

Em resumo, este Guia visa dotar os representantes do Governo subnacional e local e as organizações da sociedade civil com os instrumentos para compreender a descentralização e um conjunto comprovado de abordagens para implementar uma governação centrada no cidadão em contextos locais. O desenvolvimento deste Guia foi sustentado pela experiência global do IRI em governação democrática e programação da descentralização, com exemplos relevantes incluídos em todo o Guia.

# CAPÍTULO 1 - DESCENTRALIZAÇÃO E GOVERNAÇÃO DEMOCRÁTICA

## Introdução

A descentralização – quando implementada por actores que dão prioridade às necessidades dos cidadãos – pode ser uma via essencial para reforçar a governação democrática. A descentralização é um processo que envolve a atribuição de poder e responsabilidades do nível do Governo central às autoridades eleitas a nível subnacional (Governos regionais, municípios, etc.) que têm algum grau de autonomia.<sup>1</sup>

A descentralização consiste também em reconfigurar as relações entre o Governo central e os Governos subnacionais no sentido de um papel mais cooperativo e estratégico dos Governos nacionais/federais. É também um conceito multidimensional, uma vez que a descentralização abrange três dimensões distintas mas interligadas: descentralização política, administrativa, e fiscal.<sup>2</sup>

Em cenários de descentralização, os cidadãos têm mais acesso aos seus Governos dada a sua maior proximidade, enquanto que é mais fácil para os Governos locais responderem às exigências das pessoas. Um dos ingredientes-chave para um processo de descentralização bem-sucedido é a participação local e o fluxo de informação entre os Governos locais e os seus cidadãos. O sucesso da descentralização depende da capacidade do Governo local para responder às necessidades das pessoas, que não se podem materializar sem a participação efectiva dos cidadãos.

A visão convencional sustenta que a descentralização melhora os resultados da governação democrática. Por esta lógica, aproximar o Governo dos cidadãos dá-lhes mais e melhor informação sobre o desempenho do Governo, e facilita aos cidadãos a responsabilização dos representantes eleitos e dos burocratas. A descentralização, por outro lado, é também um processo de reorganização de prerrogativas e responsabilidades em vários níveis de Governo, o que pode gerar confusão, tanto entre representantes como entre cidadãos, sobre os papéis e responsabilidades dos diferentes cargos e funcionários. Esta confusão pode ser acidental ou deliberada. Especialmente em países recentemente descentralizados, os Governos subnacionais ao mesmo nível podem ter responsabilidades diferentes, bem como desacordos sobre prerrogativas legais e objectivos políticos. Os políticos em exercício podem também criar jurisdições administrativas múltiplas e sobrepostas para evitar a responsabilidade por actos ilícitos. Além disso, os grupos de interesse com ligações a actores políticos podem influenciar a forma como as responsabilidades governativas são distribuídas e executadas. Pode haver numerosas dinâmicas da economia política que dificultam o cumprimento dos seus mandatos pelos representantes eleitos.

Em última análise, os resultados da boa governação democrática resultantes da descentralização dependem da capacidade dos cidadãos e da sociedade civil de responsabilizar os representantes eleitos, bem como da capacidade destes últimos de exercerem a autoridade descentralizada. Contudo, a capacidade de controlar e sancionar os representantes está sujeita a um problema inerente ao binómio “principal-agent” (mandante-mandatário); os representantes públicos (os mandatários) têm mais informação sobre o seu desempenho do que os cidadãos (os mandantes). Os representantes eleitos podem utilizar esta assimetria de informação para fugir às suas responsabilidades de boa governação, especialmente porque os benefícios de fornecer bens e serviços públicos são a longo prazo e difíceis de atribuir a representantes individuais.

Além disso, a descentralização agrava este problema de responsabilização dos mandatários, tornando mais difícil aos cidadãos identificar quais os representantes ou níveis de Governo responsáveis pelos resultados das políticas. O problema do binómio “mandante-mandatário” é, no entanto, uma espada de dois gumes.

1 “Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers.” OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>.

2 Ibid.

Os representantes eleitos poderiam estar mais dispostos a implementar reformas de boa governação se pudessem estar mais confiantes de que os cidadãos os recompensariam ao voltar neles nas próximas eleições.

Esta "centralidade da política" e incentivos no resultado dos processos de descentralização está bem documentada. Do lado da procura, os bons resultados dependem da capacidade dos cidadãos para compreender os papéis e responsabilidades das unidades governamentais a todos os níveis, de modo a que os eleitores possam individualmente responsabilizar os representantes através do voto. Do lado da oferta, os bons resultados dependem da confiança dos representantes eleitos de que podem receber crédito dos eleitores por iniciativas de reforma específicas, bem como de uma melhor compreensão dos factores da economia política (a interacção entre os objectivos das instituições e dos políticos) que têm impacto na sua capacidade de execução.

Tendo em conta estes dois mecanismos, durante o processo de descentralização tanto os cidadãos como os representantes do Governo beneficiariam de uma maior clareza sobre os papéis e responsabilidades das unidades administrativas ao longo dos níveis de Governo e jurisdição geográfica e um maior conhecimento do papel da dinâmica do poder facilita a responsabilização entre os cidadãos e os seus representantes. Isto inclui uma compreensão das instituições formais e informais, cálculos estratégicos, e lutas pelo poder que impedem os actores governamentais subnacionais de desempenharem plenamente os seus papéis e responsabilidades de uma forma que seja clara para os eleitores e, assim, conducente à responsabilização.

Contudo, em muitos países passando pelo processo de descentralização, os actores locais tendem a concentrar-se nos aspectos formais da descentralização, como quadros legais ou acordos de distribuição de recursos. Contudo, este enfoque carece de consideração sobre a forma como as interacções entre partidos políticos, decisores eleitos e outros actores comunitários podem dificultar o sucesso das reformas.

Este Guia apresenta vários desafios comuns à descentralização, conforme evidenciado pela pesquisa recente do IRI em Moçambique e no Nepal. Além disso, fornece ferramentas e abordagens que têm sido testadas em diferentes contextos para serem bem-sucedidas no fortalecimento das relações cidadão-Governo em contextos locais, tornando o Governo a nível subnacional/local mais transparente e responsável, um resultado que beneficia não só os cidadãos mas também os actores do lado da oferta.

## Formas de Descentralização

Para que os decisores políticos, a sociedade civil e os eleitores possam implementar e orientar o processo de descentralização de uma forma que beneficie os cidadãos e a governação democrática, os actores devem primeiro compreender o que a descentralização implica e as suas várias formas. As diferenças nas definições de descentralização podem tornar o processo confuso tanto para os representantes como para os cidadãos, o que pode limitar o sucesso das campanhas para gerar o interesse público e a adesão. Para assegurar a compreensão do processo de descentralização por parte dos cidadãos, a implementação dos actores deve definir os seguintes termos relacionados com a descentralização, mas assumir uma das suas formas específicas:

- ♦ *Desconcentração*: A forma mais fraca de descentralização, a desconcentração é frequentemente utilizada em Estados unitários para redistribuir a autoridade decisória e as responsabilidades administrativas aos diferentes níveis do Governo central: ou aos que trabalham dentro da capital ou aos que estão localizados em regiões ou províncias.
- ♦ *Delegação*: A delegação envolve a transferência da tomada de decisões e administração de funções públicas do Governo central para organizações semiautónomas responsáveis perante o Governo central. Estas organizações semiautónomas podem incluir empresas, distritos escolares, autoridades de habitação, e autoridades de transporte.
- ♦ *Devolução*: A devolução é uma forma mais forte de descentralização que consiste numa decisão política de transferir poderes do Governo central para Governos autónomos de nível inferior, que são legalmente constituídos como níveis separados de Governo. Quando os Governos devolvem funções, eles transferem autoridade para a tomada de decisões, finanças e gestão para unidades quase autónomas de Governo local com estatuto corporativo. A descentralização transfere geralmente

responsabilidades pelos serviços para municípios que elegem os seus próprios presidentes de câmara e conselhos, aumentam as suas próprias receitas, e têm autoridade independente para tomar decisões de investimento. Num sistema descentralizado, os Governos locais têm limites geográficos claros e legalmente reconhecidos sobre os quais exercem autoridade e dentro dos quais desempenham funções públicas. A descentralização pode aplicar-se ao sistema nacional, ou apenas para seleccionar províncias ou regiões subnacionais.<sup>3</sup>

- ♦ *Federalismo:* Federalismo é um sistema de Governo em que o poder em todo o estado está dividido entre o Governo central e os Governos regionais. Os Governos regionais têm poderes delimitados que lhes são conferidos pela Constituição, poderes que podem, conseqüentemente, ser revogados. Os estados federais consistem em Governos regionais e um Governo central, onde ambos os níveis de Governo são dotados de poder de decisão final em algumas áreas.<sup>4</sup>

## Vantagens da Descentralização

Independentemente da forma específica que a descentralização assume, quando o processo é implementado com sucesso, há inúmeros benefícios políticos, económicos e administrativos na descentralização das responsabilidades, poderes e orçamentos governamentais. Estes benefícios são a razão pela qual muitos países – incluindo países do Sul Global como a Bolívia, Indonésia e África do Sul – implementaram ou estão actualmente a implementar a descentralização governamental, apesar dos seus desafios administrativos.<sup>5</sup> Algumas das razões mais comuns pelas quais os países optam por prosseguir a descentralização são enunciadas abaixo.

- ♦ *Aumento da participação dos cidadãos:* A descentralização pode apoiar e expandir a participação dos cidadãos, aproximando o Governo dos cidadãos e tornando o Governo mais acessível.
- ♦ *Aumento da participação política:* A descentralização aumenta o número de arenas políticas e proporciona mais oportunidades aos políticos locais. A descentralização pode também aumentar a participação política e a afluência às urnas. Os eleitores terão mais oportunidades de expressar as suas opiniões sobre os serviços e problemas locais.
- ♦ *Melhoria da eficiência dos serviços públicos:* Os Governos subnacionais têm melhor informação sobre as circunstâncias e condições locais. Isto permite uma eficiente prestação de serviços.
- ♦ *Uma governação mais responsável e transparente:* A descentralização leva a uma maior responsabilização, alterando os incentivos dos representantes do Governo, tornando-os directamente responsáveis perante os seus eleitores.
- ♦ *Redução da corrupção:* A descentralização pode reduzir a corrupção e a procura de renda. A descentralização reduz o tamanho das unidades governamentais, o que pode tornar menos interessante a procura de renda monopolista (rent-seeking). Mais importante, a descentralização aumenta a competição entre jurisdições, reduzindo as oportunidades de corrupção e de procura de renda monopolista.
- ♦ *Aumento da estabilidade política:* A descentralização pode aumentar a estabilidade política através da redução das tensões regionais e da supressão dos movimentos separatistas. Ao transferir poderes para Governos subnacionais e ao aumentar a sua autonomia, as tensões devidas a várias razões culturais, históricas, económicas ou políticas podem ser mitigadas.

3 "Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers." OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/g2g9f0a97-en>; "Different Forms of Decentralization." The Online Sourcebook on Decentralization and Local Development. Accessed November 10, 2021. [http://www.ciesin.org/decentralization/English/General/Different\\_forms.html](http://www.ciesin.org/decentralization/English/General/Different_forms.html)

4 Blume, Lorenz, and Voigt, Stefan. "Federalism and Decentralization – A Critical Survey of Frequently Used Indicators." *SSRN Electronic Journal*, September 5, 2008. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1263995>; Violi, Francesco. "United, But How? Decentralisation vs Federalism." *My Country? Europe*. January 23, 2018. <https://mycountryeurope.com/politics/federalist-theory/united-but-how-federalism-decentralisation/>

5 Bardhan, Pranab, and Dilip Mookherjee. "Decentralization and Local Governance in Developing Countries: A Comparative Perspective." MIT Press, June 2006. <https://mitpress.mit.edu/books/decentralization-and-local-governance-developing-countries>

- ♦ *Prestação de serviços públicos adequados às comunidades locais:* A descentralização facilita a prestação de serviços públicos adequados às necessidades específicas das comunidades locais.
- ♦ *Crescimento económico:* Estudos demonstraram que a descentralização pode encorajar o crescimento económico ao contribuir para melhores serviços públicos através da concorrência e da prestação de contas.<sup>6</sup>
- ♦ *Fomento do desenvolvimento regional:* A descentralização pode reduzir as disparidades regionais e fomentar o desenvolvimento regional.
- ♦ *Permite o experimento e a inovação política:* Um maior número de jurisdições combinado com a autonomia local facilita o experimento local e promove a inovação política, o que beneficia todos os níveis de Governo.
- ♦ *Maior Participação das Minorias:* A descentralização facilita a participação de grupos minoritários e mal representados, o que melhora o seu estatuto e posição.<sup>7</sup>

## Quem pode utilizar este Guia?

Os benefícios da descentralização são sentidos em vários quadrantes da sociedade – tanto por cidadãos como por representantes do Governo – e como tal este Guia destina-se a informar e dotar todos aqueles que procuram melhorar a governação democrática subnacional em ambientes descentralizados. Estes actores podem incluir representantes do Governo subnacionais e locais, partidos políticos e representantes eleitos que operam em contextos locais do lado da oferta, bem como organizações da sociedade civil e o público em geral do lado da procura.

O Guia apresenta uma compilação de ferramentas, estratégias e dicas baseadas em evidências concentradas em áreas técnicas específicas relacionadas com a governação local. Dependendo da forma de descentralização implementada em cada contexto, bem como de factores históricos, económicos e políticos, certas ferramentas serão mais relevantes e exequíveis. Para melhor utilizar este Guia, activistas e representantes devem reflectir sobre o seu contexto local, identificar os desafios mais relevantes para a governação local durante o processo de descentralização, e utilizar o seu melhor juízo sobre quais dos instrumentos incluídos podem ser implementados de forma realista na sua província ou município.

## Metodologia

A fim de assegurar que o Guia de Descentralização fosse baseado em evidências, bem útil e implementável junto dos actores locais no terreno, e contivesse novos conhecimentos sobre questões comuns, o IRI trabalhou com parceiros locais para realizar Análises de Economia Política (PEA) sobre os processos de descentralização em curso em Moçambique e no Nepal, bem como sondagens de opinião em Moçambique. O IRI seleccionou Moçambique e o Nepal como estudos de caso, a fim de melhor compreender as oportunidades e desafios nos processos de descentralização em fase inicial, uma vez que cada país começou recentemente a implementar a descentralização sob a forma de devolução para os níveis subnacional e local.

Conduzidas em meados de 2021, os PEA decorrentes – que incluem resultados de entrevistas com representantes do Governo, jornalistas, e organizações da sociedade civil do Nepal e de Moçambique envolvidas no processo de descentralização – foram fundamentais para servir de subsídio para este Guia e identificar os benefícios e desafios da descentralização. As conclusões de cada PEA são resumidas abaixo.

Em 2019, Moçambique adoptou mudanças no quadro legal da governação provincial que o Governo de Moçambique e o principal partido da oposição RENAMO (Resistência Nacional Moçambicana) negociaram

6. Blöchliger, Hansjörg. "Decentralisation and Economic Growth – Part 1: How Fiscal Federalism Affects Long-Term Development." OECD Working Papers on Fiscal Federalism, No. 14, OECD Publishing, Paris. <https://dx.doi.org/10.1787/5k4559ax1a8-en>; McCormack, Freida. "Helpdesk Research Report: The Impact of Decentralisation on Economic Growth." Governance and Social Development Resource Centre, September 23, 2011. <http://gsdrc.org/docs/open/hd791.pdf>

7. "Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers." OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/g2g9fca7-en>.

num processo de paz com envolvimento limitado dos cidadãos ou envolvimento de outros partidos políticos. As novas estruturas de governação a nível provincial incluem assembleias provinciais eleitas, governadores eleitos, e os novos cargos de Secretário de Estado para cada província (nomeado pelo Presidente da República). Embora o processo de descentralização recentemente introduzido apresente uma oportunidade para um maior envolvimento dos cidadãos ao nível provincial, existe uma falta de conhecimento dos papéis e responsabilidades destas estruturas, e o eleitorado tem falta de informação sobre as prioridades provinciais. Há também necessidade de uma maior assertividade a nível local para exigir uma clara definição de papéis e responsabilidades entre o centro e os Governos locais, para além de um maior envolvimento dos actores e comunidades a nível local.

O Nepal começou a descentralizar o poder para fora do centro após a adopção da sua Constituição em 2015. Como resultado do processo de descentralização específico da federalização no Nepal, o poder é partilhado e detido por um Governo central, sete Governos provinciais e 753 Governos locais, incluindo municípios e municípios rurais. Os três níveis são considerados Governos independentes, mas espera-se que mantenham os princípios de cooperação, coordenação, e coexistência no seu funcionamento. Contudo, as lutas pelo poder a diferentes níveis e entre diferentes actores ameaçam o sucesso da implementação da nova estrutura federal. Por último, alguns partidos políticos têm-se oposto totalmente à ideia de federalismo no Nepal, o que compromete o sucesso da nova estrutura.

Para além das PEA, o IRI também realizou em 2021<sup>8</sup> sondagens de opinião subnacionais em Moçambique para investigar o impacto do processo de descentralização na melhoria da subsistência dos cidadãos, avaliando as suas experiências e percepções pessoais sobre questões sociais relevantes. O estudo foi conduzido através de um inquérito em 4 províncias – Maputo, Gaza, Zambézia e Nampula – e centrou-se numa vasta gama de tópicos, incluindo descentralização, capacidade de resposta do Governo, corrupção, migração, extremismo violento, democracia, e género. O estudo colheu opiniões de mais de 300 cidadãos adultos seleccionados aleatoriamente em cada província, tanto em zonas rurais como urbanas. As conclusões desta sondagem relacionadas com a descentralização são resumidas abaixo, o que foi essencial para garantir que este Guia se baseasse em evidências e reflectisse a opinião pública e os conhecimentos daqueles que não estão directamente envolvidos na descentralização.

De acordo com o inquérito, após dois anos de implementação do processo de descentralização em Moçambique, apenas 39% dos inquiridos estão cientes deste processo, o que implica uma falta de comunicação efectiva do Governo ao público. Em contraste, aqueles que estavam cientes da descentralização relataram em geral impactos positivos para as comunidades locais, com mais de 60% dos inquiridos a indicar que o processo de descentralização tem sido algo "positivo de alguma maneira," com 25% a afirmar que o processo é "definitivamente positivo".

Mais de 80% dos inquiridos também acreditam que mais direitos deveriam ser transferidos das autoridades centrais para as autoridades locais e comunitárias. No entanto, a maioria acredita também que o presidente e os representantes na alçada presidencial são responsáveis pela melhoria do nível de vida no país. Este conjunto de respostas implica que os cidadãos acreditam que os Governos locais experimentam limitações relacionadas com a implementação de mudanças significativas nas comunidades.

A visão positiva da recente mudança na administração governamental apresentada por 72% dos inquiridos relaciona-se com melhorias no custo de vida, desemprego e oportunidades para pequenos negócios. Contudo, os inquiridos com um ponto de vista negativo relacionado com o processo apontam as mesmas razões para a sua avaliação, indicando uma lacuna na execução eficaz da implementação das prerrogativas do Governo local em todas as regiões.

Os resultados destas sondagens de opinião estiveram de harmonia com os resultados de sondagens de opinião semelhantes realizadas pelo IRI na Ucrânia<sup>9</sup> em 2019. Cerca de 50% dos inquiridos eram a favor da transferência

8 IRI conducted the Mozambique poll in September 2021 in partnership with ThirdWay Africa and CS Research to track (a) citizen perceptions of decentralization; (b) local government efficiencies; and (c) citizen priorities for provincial governments. The survey evaluating these perceptions was conducted with individuals over 18 years of age in Maputo, Gaza, Zambezia and Nampula provinces, with a sample size of 1200 individuals that included 61 percent rural and 39 percent urban populations.

9 Polls Conducted in Four Cities in Ukraine by the International Republican Institute's (IRI) Center for Insights in Survey Research (CISR) in 2019. <https://www.iri.org/resources/research-from-four-cities-in-ukraine-highlights-importance-of-decentralization/>

de mais direitos do Governo central para os Governos locais, enquanto 65%-80% dos inquiridos eram da opinião de que os Governos locais e os Presidentes de Câmara deveriam ser os principais responsáveis pela resolução de questões locais e pela prestação de serviços locais, cerca de 50% dos inquiridos eram a favor da transferência de mais direitos do Governo central para os Governos locais. Ao mesmo tempo, a maioria dos inquiridos não estava satisfeita com o desempenho da sua respectiva governação local. A maioria dos inquiridos, 74%-80% indicou também que não tinha interagido com o Governo local nos últimos dois anos. Estes resultados indicam que mesmo quando se confia nos Governos locais para melhor abordar as questões locais, tende a haver insatisfação devido a ineficiências - deficiências na prestação de serviços e falta de envolvimento limitado dos cidadãos.

Através da comparação dos resultados das PEA e das sondagens de opinião nacionais de Moçambique – como também as sondagens de opinião anteriores realizadas no Nepal<sup>10</sup> – o IRI foi mais capaz de identificar e compreender melhor os desafios comuns nas fases iniciais da descentralização. Ambos os países carecem de uma análise localizada dos factores únicos que afectam as chances de sucesso em ambos os países, incluindo dinâmicas políticas e informais, e nem os representantes eleitos nem os cidadãos têm uma compreensão completa dos novos quadros. Muitos representantes subnacionais são também novos nos papéis e responsabilidades das suas posições, e subsequentemente carecem de linhas claras de comunicação com os cidadãos e outros níveis de Governo. Estes desafios e outros bloqueios comuns à descentralização – extraídos dos estudos locais do IRI, bem como da investigação documental – são explorados no Capítulo 2 deste Guia.

## A abordagem do IRI

O IRI investe no fornecimento de ferramentas e melhores práticas aos actores locais para assegurar o sucesso do processo de descentralização do seu país e reforçar a confiança do público na governação democrática. Para este fim, o IRI apoia actualmente programas de descentralização e governação local em mais de 20 países. A abordagem programática do IRI à descentralização e ao reforço da governação subnacional reúne representantes públicos em todos os níveis de Governo, representantes da sociedade civil e activistas, para encontrar soluções accionáveis para apoiar instituições democráticas reactivas, responsáveis e eficazes a todos os níveis de Governo.

Por exemplo, trabalhando com o Governo nacional da Macedónia do Norte com o apoio do Consórcio para o Reforço Eleitoral e Legislativo (CEPPS) e da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), o IRI completou um relatório de análise do âmbito da agenda do Governo da Macedónia do Norte, que revelou que o tempo do Governo nacional estava demasiado consumido por tarefas que deveriam ser feitas a níveis inferiores. O CEPPS e o IRI analisaram 14.295 decisões adoptadas pelo Governo entre 2014 e 2018, e recomendaram alterações a 18 leis diferentes para permitir uma descentralização do poder de decisão. Consequentemente, o Primeiro-Ministro da Macedónia do Norte, Zoran Zaev, expressou publicamente o seu empenho na implementação das recomendações.

O IRI presta também assessoria e formação aos representantes do Governo e partidos políticos e trabalha com a sociedade civil para os dotar das competências necessárias para conhecer os seus direitos e participar proactivamente no processo de descentralização. Em 2018, o IRI prestou apoio tanto aos cidadãos como aos representantes locais eleitos em Marrocos para se envolverem efectivamente uns nos outros a nível comunitário e promoverem a confiança dos cidadãos nas instituições públicas. O IRI forneceu à sociedade civil e a grupos de cidadãos politicamente activos os instrumentos e as oportunidades adequadas para defender as necessidades das suas comunidades, incluindo as dos grupos marginalizados, aos representantes eleitos locais. Ao mesmo tempo, para reforçar a capacidade dos conselhos municipais e dos representantes do Governo marroquinos de incorporar o feedback dos cidadãos na tomada de decisões governamentais, o IRI realizou acções de treinamentos com representantes locais e dotou-os das competências necessárias para incorporar o feedback dos cidadãos e ser mais transparente e eficaz à medida que realizavam o seu trabalho.

<sup>10</sup> Although IRI conducted an on-the-ground poll in Moçambique through a local agency to inform this guide, for Nepal, IRI referenced a previous national opinion poll completed in 2020 conducted by IRI partner agency Shorecast Initiative Nepal.

## CAPÍTULO 2 – DESAFIOS COMUNS À DESCENTRALIZAÇÃO

Conforme explorado no capítulo anterior, a descentralização pode trazer muitos benefícios – especialmente para os Governos democráticos que procuram apoiar o alcance directo aos cidadãos fora das áreas centrais – mas a sua implementação também traz numerosos desafios. A descentralização é um processo complexo que depende de muitos factores políticos e sociais, tendências nacionais e internacionais, e constelações de poder. O sucesso ou não do processo de descentralização depende de muitos factores específicos de cada país e dos seus antecedentes e está frequentemente ligado a outros processos políticos de mudança. Identificar e compreender os obstáculos recorrentes à descentralização é essencial para os actores locais no Governo planearem e ultrapassarem estas barreiras, bem como para os jornalistas, OSCs, e outros grupos de cidadãos que aconselham e/ou monitorizam o seu lançamento. Alguns dos desafios mais comuns para conseguir a descentralização e aumentar a governação democrática durante o processo são explorados abaixo, incluindo exemplos da programação e investigação da descentralização anterior e em curso do IRI.

### Politização

A politização do processo de descentralização é uma questão recorrente para muitos Governos – incluindo Moçambique e Nepal – e pode surgir de algumas formas diferentes. Em primeiro lugar, os partidos políticos ou Governos centrais podem optar por prosseguir a descentralização porque esta é politicamente vantajosa para eles. Isto pode resultar numa baixa adesão para implementar verdadeiramente a descentralização. Em segundo lugar, a politização pode ocorrer quando Governos e instituições subnacionais são capturados pelas elites locais. Durante este cenário, o processo de descentralização pode acabar por fortalecer as elites locais que abusam do poder e pode resultar em clientelismo, corrupção e nepotismo.<sup>11</sup>

Em Moçambique, muitos actores observaram que o processo de descentralização estava condenado ao fracasso porque o processo era visto como politicamente vantajoso para as partes envolvidas e não necessariamente no melhor interesse da população em geral. O projecto foi visto como demasiado politizado e como um instrumento para expandir a base da FRELIMO (*Frente de Libertação de Moçambique*) e a influência política a nível subnacional.

No Nepal, o conceito de *afno-manche*, descrito como o favorecimento de certas pessoas da sua própria casta ou grupo, continua a ser um factor central que impede a descentralização. Muitos actores afirmaram que os representantes eleitos e outras pessoas em posições de poder demonstram esta parcialidade que compromete a própria ideia de descentralização do poder e dos recursos.

### Delimitação Pouco Clara de Autoridade e Responsabilidades

Para além da politização, a descentralização pode criar a possibilidade de confusão sobre a atribuição de responsabilidades e sobre quem possui que autoridade. Isto torna a prestação de serviços mais dispendiosa e contribui para um défice democrático ao criar confusão entre os cidadãos sobre qual a agência ou nível de Governo responsável por um serviço, actividade ou política específica. Isto torna quase impossível a responsabilização dos representantes e impede a transparência e o envolvimento dos cidadãos. Além disso, pode haver relutância por parte do Governo central, partidos políticos, e/ou vários representantes e burocratas em dar autonomia aos Governos subnacionais. Esta relutância em dar autonomia pode ser devida a preocupações sobre a capacidade dos Governos subnacionais para os burocratas que procuram conservar poderes e responsabilidades.<sup>12</sup>

11 "Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers." OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>.

12 Ibid.

Em entrevistas com actores em Moçambique, o IRI descobriu que a confusão sobre a delimitação de autoridade e responsabilidades era uma das maiores questões que o país enfrentava ao implementar a descentralização. Houve confusão quanto aos papéis dos Governos provinciais recentemente descentralizados, à distribuição dos recursos governamentais, e se as instituições subnacionais poderão contar com o Governo central para as despesas orçamentais básicas a avançar. Por vezes, isto resultou em conflitos e rixas entre funcionários.

## Expectativas Não Geridas

Outro problema comum relatado pelos interessados é que a introdução da descentralização pode criar expectativas irrealistas das populações locais de que os serviços seriam significativamente expandidos, que todas ou a maioria das necessidades locais seriam satisfeitas, e que os problemas locais seriam resolvidos. Os cidadãos podem também ter grandes expectativas de sucesso em curtos períodos de tempo quando a descentralização é um processo que pode levar anos ou por vezes até décadas a ser plenamente alcançada.<sup>13</sup>

Em entrevistas com actores no Nepal, o IRI descobriu que tanto as OSC como os cidadãos esperavam que a descentralização trouxesse mudanças imediatas e resolvesse muitos dos problemas do país. Quando tal não aconteceu, isto levou ao desencanto quando o processo de descentralização. As elevadas expectativas foram criadas em grande parte devido a uma má compreensão do processo de descentralização e ao tempo que leva a sua plena implementação.

## Fraco Entendimento do Processo

Os cidadãos, representantes do Governo e decisores políticos podem ter uma má compreensão da descentralização e da sua implementação. Para os cidadãos, uma má compreensão do processo de descentralização pode resultar em baixos níveis de envolvimento e expectativas não geridas. Para os representantes do Governo, uma má compreensão pode resultar numa baixa adesão, má implementação, e confusão sobre as responsabilidades e autoridades atribuídas. Outra questão central é uma má compreensão das diferenças entre descentralização, desconcentração e federalismo, bem como das dimensões da descentralização (fiscal, política, etc.). Além disso, os decisores políticos podem não dispor dos conhecimentos técnicos necessários para melhor conceber e depois implementar a descentralização no seu país.

No Nepal, a PEA do IRI e o mapeamento dos actores revelaram a existência de um grande grau de confusão em torno da descentralização e de uma confusão entre federalismo e descentralização. Embora o federalismo seja uma forma de descentralização, ele difere de várias formas fundamentais. Para começar, em estados unitários, a descentralização e os poderes concedidos aos Governos regionais não são constitucionalmente protegidos podem ser revogados. Além disso, na descentralização, os Governos subnacionais permanecem legalmente subordinados ao Governo central. Além disso, o federalismo aplica-se a todo o estado e a descentralização pode ser aplicada apenas a uma ou mais regiões.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> "The UNDP Role in Decentralization and Local Governance: A Joint UNDP–Government of Germany Evaluation." UNDP and the Government of Germany. February 28, 2000. <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/5029>

<sup>14</sup> Violi, Francesco. "United, But How? Decentralisation vs Federalism." My Country? Europe. January 23, 2018. <https://mycountryeurope.com/politics/federalist-theory/united-but-how-federalism-decentralisation/>; Blume, Lorenz, and Voigt, Stefan. "Federalism and Decentralization – A Critical Survey of Frequently Used Indicators." SSRN Electronic Journal. September 5, 2008. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1263995>.

## Implementação não-inclusiva

Conforme discutido anteriormente, o envolvimento e a participação dos cidadãos são essenciais para uma descentralização bem-sucedida. Sem o envolvimento dos cidadãos, os representantes do Governo subnacionais não serão capazes de adaptar eficazmente a prestação de serviços ao contexto local. Além disso, um processo de planificação e implementação não inclusiva por parte dos Governos nacionais e locais pode criar desencanto com a descentralização, ao mesmo tempo que dificulta a capacidade dos grupos-alvo de cidadãos de responsabilizar os funcionários. Embora a descentralização deva ser utilizada para facilitar a participação de minorias, se implementada apenas com contributos de grupos dominantes ou majoritários da população, pode afectar negativamente grupos de cidadãos e minorias que são excluídos do processo.

Por exemplo, a inclusão e participação das mulheres continua a ser uma questão significativa não apenas antes, mas após a implementação da descentralização, com um envolvimento significativo limitado das mulheres a nível subnacional do Governo.<sup>15</sup> No Nepal, a inclusão das mulheres de uma forma real e significativa ainda tem de ser realizada no novo sistema descentralizado. Embora as mulheres tenham o direito de participar em instituições públicas ao abrigo da constituição, a sua participação, na melhor das hipóteses, é simplesmente numérica e assume frequentemente a forma de tokenismo.

## Insuficiente capacidade dos representantes subnacionais nas administrações descentralizadas

Por último, um dos maiores desafios à descentralização é a falta de capacidade dos Governos subnacionais. Os Governos provinciais e municipais carecem frequentemente de capacidades adequadas – em termos de pessoal, perícia, escala – para abordar questões complexas tais como aumento de receitas, planeamento estratégico, aprovisionamento, investimento em infra-estruturas, supervisão na prestação de serviços públicos locais, monitorização do desempenho, etc. A construção destas capacidades leva tempo e requer investimento a longo prazo por parte dos Governos subnacionais e federais. Por vezes, a falta de capacidade pode ser criada pelo Governo central através da não concessão de recursos ou autonomia suficientes aos níveis inferiores de Governo. Subsequentemente, a falta de financiamento e/ou a incapacidade de obter receitas continua a ser um obstáculo significativo que muitos Governos subnacionais enfrentam na prestação de serviços.<sup>16</sup>

Por exemplo, na Província de Maputo, em Moçambique, a investigação do IRI identificou um fracasso em aumentar a afectação de recursos financeiros, humanos e materiais que teve um impacto negativo na percepção da qualidade da prestação de serviços públicos na província. Isto foi observado em todo o país com muitos Governos subnacionais a relatar que os fluxos de receitas do Governo central eram insuficientes para cobrir as despesas primárias, deixando-os incapazes de cumprir as promessas feitas ao eleitorado durante o ciclo de campanha.

15 "Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers." OECD Publishing. 2019. <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>.

16 "Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers." OECD Publishing. 2019. <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>.

## CAPÍTULO 3 – MELHORES PRÁTICAS & FERRAMENTAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Depois de explorar os desafios recorrentes enfrentados pelos actores que trabalham para realizar a descentralização nos seus países, este capítulo fornece ferramentas e melhores práticas para ultrapassar estes obstáculos, melhorando a governação democrática a nível local. Estes instrumentos podem reforçar a capacidade dos cidadãos de participar de forma significativa no planeamento e tomada de decisões governamentais, ao mesmo tempo que ajudam aqueles que se encontram em funções a responder às necessidades dos cidadãos com responsabilidade e transparência. Estas ferramentas e melhores práticas são compiladas neste Guia a fim de apoiar os actores a desbloquear os potenciais benefícios que a descentralização pode trazer e estão divididas neste capítulo em três grandes categorias: 1) Engajamento Cidadão; 2) Transparência e Responsabilidade; e 3) Administração Pública e Prestação de Serviços.

A vasta experiência do IRI na condução de intervenções globais moldou a sua abordagem única à programação da governação, que inclui um duplo enfoque no apoio tanto ao lado da procura (cidadãos e OSC) como ao lado da oferta (representantes do Governo). Subsequentemente, as ferramentas seleccionadas e as melhores práticas listadas abaixo requerem e exigem frequentemente a participação de uma variedade de actores, incluindo representantes locais, OSC, jornalistas, e cidadãos. Contudo, os implementadores devem adaptar estes instrumentos para se adequarem ao seu contexto local e às necessidades da comunidade. Os materiais de acompanhamento das ferramentas e recursos adicionais são fornecidos nos Anexos do Guia.

Cada guia desta natureza tem limitações e este não é excepção. Em primeiro lugar, o Guia centra-se nos aspectos fiscais ou legais da descentralização e inclui apenas ferramentas e abordagens para reforçar a responsabilização dos Governos a nível local. Em segundo lugar, o Guia incorpora uma subsecção limitada de ferramentas e iniciativas que o IRI tem tido sucesso a implementar, a partir do universo de numerosas intervenções potenciais que podem ajudar na implementação de processos de descentralização e melhorar a governação subnacional.

*O seguinte quadro descreve as ferramentas incluídas neste Guia, os desafios que enfrentam, e que benefícios da descentralização podem ajudar a alcançar.*

<b>Ferramenta</b>	<b>Desafio(s) Por Ultrapassar</b>	<b>Benefício(s) Gerado(s)</b>
<b>Mesas Redondas da Aliança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Processo não-inclusivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Permite o experimento e a inovação política</li> </ul>
<b>O Governo na Sua comunidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Falta de capacidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento da participação dos cidadãos</li> <li>◆ Prestação de serviços adequada às necessidades locais</li> </ul>
<b>Formação da Coligação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Politização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Uma governação mais responsável e transparente</li> </ul>
<b>Comités do Cidadão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Má compreensão</li> <li>◆ Expectativas não geridas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento da participação dos cidadãos</li> </ul>
<b>Ficha de Avaliação de Desempenho do Governo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Falta de capacidade</li> <li>◆ Delimitação pouco clara de papéis e responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Uma governação mais responsável e transparente</li> </ul>
<b>Gabinete de Transparência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Politização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Uma governação mais responsável e transparente</li> </ul>
<b>Auditorias Sociais e Orçamentação Sensível ao Género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Processo não-inclusivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento da participação das minorias</li> <li>◆ Aumento da participação dos cidadãos</li> </ul>
<b>Prestação de contas ao público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Expectativas não geridas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento da participação dos cidadãos</li> <li>◆ Uma governação mais responsável e transparente</li> </ul>
<b>Manuais do Cidadão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Processo não-inclusivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento da participação dos cidadãos</li> <li>◆ Aumento da eficiência do Governo</li> </ul>
<b>Orçamentação participativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Processo não-inclusivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento da participação dos cidadãos</li> <li>◆ Prestação de serviços adequados</li> <li>◆ Uma governação mais responsável e transparente</li> </ul>
<b>Balcão de Atendimento Único</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Falta de capacidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Redução da corrupção</li> </ul>
<b>Motor de Desenvolvimento Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Falta de capacidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Crescimento económico</li> <li>◆ Encorajar o desenvolvimento regional</li> <li>◆ Aumento da participação dos cidadãos</li> </ul>

## Sensibilização e Envolvimento do Cidadão

A participação dos cidadãos é simultaneamente um benefício fundamental e essencial para uma descentralização bem-sucedida. No centro do trabalho do IRI para reforçar a governação democrática estão os esforços para assegurar que as opiniões dos cidadãos sejam consideradas pelo seu Governo, incluindo os grupos marginalizados da sociedade. Com mais de 30 anos de trabalho, o IRI identificou que os cidadãos carecem frequentemente de mecanismos eficazes para envolver os representantes públicos e articular as suas preocupações. Os programas do IRI reforçam a capacidade dos cidadãos de participar significativamente no planeamento e tomada de decisões do Governo, trabalhando com coligações de cidadãos e grupos da sociedade civil que amplificam as vozes dos cidadãos. Há práticas essenciais que tanto os Governos como os cidadãos podem empreender para assegurar que os cidadãos sejam representados pelo seu Governo. A abordagem do IRI tem-se concentrado em formas de assegurar que os cidadãos tenham voz no Governo; abaixo estão alguns exemplos destas abordagens e recomendações para a sua implementação. Estes instrumentos podem ajudar especificamente os representantes do Governo subnacionais recentemente eleitos a responder melhor às necessidades dos seus eleitores e a adaptar a prestação de serviços ao contexto local.

### Mesas Redondas da Aliança

As Mesas Redondas da Aliança são uma ferramenta de sensibilização dos cidadãos para reunir um conjunto de diversos actores do Governo, sociedade civil, e outros interessados em criar soluções para questões locais específicas identificadas pelos participantes. As mesas redondas da Aliança podem criar um espaço para a experimentação e inovação de políticas – tal como uma das formas de descentralização – reunindo uma vasta gama de actores para encontrar soluções únicas para problemas locais.<sup>17</sup> Estas mesas redondas podem ser iniciadas por qualquer parte interessada e, no caso da descentralização, podem ser utilizadas para gerir a comunicação com grupos de cidadãos e gerir as expectativas em relação ao processo e antecipar tentativas de politização do mesmo.

Ao longo de várias sessões moderadas, os participantes numa mesa redonda da aliança – normalmente de 12 a 15, no total – acordam num problema para resolver, desenvolver soluções, e criar um plano para implementar essas soluções. Os participantes podem optar por concentrar-se na resolução de problemas maiores, tentar alcançar ganhos rápidos, ou algo entre os dois. Desta forma, diferenciam-se dos grupos de trabalho ou comités: o objectivo e os tópicos são determinados pelos próprios participantes, e as reuniões são realizadas apenas por um período de tempo limitado. A longo prazo, as mesas redondas da aliança destinam-se a criar confiança entre os actores e ajudar a estabelecer uma cultura de governação local de inclusividade e colaboração.

### Envolvimento dos cidadãos através da tecnologia

A tecnologia proporciona uma forma útil e eficaz de aumentar o envolvimento dos cidadãos e aumentar a transparência. As mensagens SMS podem ser utilizadas para comunicar informações sobre o processo de descentralização, mudanças na prestação de serviços, ou eventos futuros, tais como câmaras municipais. Os meios de comunicação social e os websites são igualmente eficazes na comunicação desta informação se a sua região tiver altos níveis de acesso à Internet. As aplicações móveis foram previamente desenvolvidas para realizar inquéritos sobre a qualidade da prestação de serviços e para identificar as necessidades dos cidadãos. Por exemplo, o município de Jabotao do Guararapes no Brasil criou o espaço digital [The Public Service Users Council](#) onde os cidadãos podem contribuir colectiva e democraticamente para a construção de políticas públicas mais eficazes. Através desta plataforma, os cidadãos são capazes de [avaliar e sugerir melhorias](#) para a prestação de serviços públicos no município.

[Ver Anexo para 1 dicas de redes sociais](#)

<sup>17</sup> "Morocco – Participatory Governance Handbook: Tips and Tools." International Republican Institute. 2021.

A criação de diálogo entre estes actores demonstra aos cidadãos que o envolvimento e a colaboração entre actores governamentais e não-governamentais pode ultrapassar constrangimentos financeiros e políticos – o Governo não tem de ser a solução, eles podem ser um parceiro na solução. Mesmo onde as filiações políticas são divisórias, as mesas redondas das alianças podem ultrapassar a divisão e conduzir a resultados tangíveis. Esta metodologia é adaptável para a descentralização, uma vez que ao incluir actores de diferentes níveis governamentais e grupos externos, podem ser desenvolvidas soluções e parcerias que abranjam as clivagens.

### **Passos para a Instauração da Mesa Redonda:**

- ◆ Um grupo ou instituição externa deve servir como moderador e reunir-se com potenciais participantes separadamente (12-15 no total).
- ◆ Os participantes devem ter alguma capacidade para tomar decisões em nome das organizações ou entidades que representam.
- ◆ Os participantes devem ser diversos mas não muito partidários – deve ser um desafio chegar a um consenso, mas não impossível.
- ◆ Os participantes devem estar empenhados em resolver as questões de forma colaborativa.
- ◆ O moderador deve liderar a discussão. A discussão deve centrar-se em temas concretos e evitar debates ideológicos.
- ◆ Deve haver continuidade nos participantes, mas uma ou duas novas pessoas podem ser acrescentadas se o grupo considerar importante lidar com o tópico escolhido.
- ◆ O moderador reúne as ideias principais da mesa redonda, coloca-as em mesas e apresenta-as no início da sessão seguinte.
- ◆ As mesas redondas são geralmente realizadas de cada 3 a 5 semanas, e o número total de reuniões deve ser determinado pelos participantes na primeira reunião.
- ◆ As mesas redondas duram normalmente cerca de 2 horas: 15 minutos para introdução, 1,5 horas para discussão, e 15 minutos para conclusão.
- ◆ As reuniões devem ser marcadas em locais e horários que sejam convenientes para os membros menos influentes do grupo. No final de cada mesa redonda, marque a data para a próxima reunião.

Na Bolívia, o IRI procurou aumentar a participação dos cidadãos com problemas que afectavam a comunidade. A prática da Mesa Redonda da Aliança foi utilizada para reunir vários actores-chave, tanto do lado da oferta como da procura, para discutir questões ambientais importantes que a comunidade enfrenta e para procurar soluções para as resolver. Um resultado promissor deste processo foi um novo sistema de gestão de resíduos que o Governo local implementou.

***Veja no Anexo 2 uma Lista de Verificação para Tornar o seu Envolvimento Inclusivo.***

***Veja no Anexo 3 um Modelo de Mesa Redonda da Aliança.***

## **O Governo na sua Comunidade (GSC)**

O Governo na sua Comunidade (Government In Your Community, GSC) é uma ferramenta que leva o Governo aos cidadãos, movendo fisicamente a interacção entre representantes eleitos, membros do conselho, representantes públicos, e cidadãos para um espaço local que reduz a necessidade de viajar dos cidadãos. Tal como o processo de descentralização global, o GSC torna mais conveniente o acesso a serviços e a petições ao Governo fora das áreas centrais ou da capital. Esta prática proporciona uma oportunidade para os representantes do Governo abordarem as preocupações dos cidadãos, identificarem as necessidades da comunidade, e moldarem a capacidade dos Governos para abordar estas necessidades através de políticas ou serviços públicos.

Durante o processo de descentralização, a GSC pode aumentar a capacidade de um Governo subnacional de prestar serviços e de se envolver directamente com os cidadãos, baixando uma grande barreira à participação – distância física. Também proporciona uma oportunidade para os representantes do Governo responderem a perguntas dos cidadãos e identificarem as necessidades da comunidade, o que resulta na sua capacidade de melhor representar o seu eleitorado. A medida que o Governo local ganha autonomia e responsabilidade pela prestação de serviços, um evento GSC pode proporcionar aos representantes locais uma oportunidade de adaptar a prestação de serviços às necessidades da comunidade e gerir as expectativas e responder às preocupações que os cidadãos possam ter acerca da descentralização.

### **Passos para a Implementação do Governo na sua Comunidade:**

- ♦ Assegure a participação através de uma reunião com os actores da comunidade. Permita que aos actores discutam as suas preocupações, bem como avaliar o empenho dos actores no processo.
- ♦ Realize um inquérito para avaliar as necessidades da comunidade.
- ♦ Seleccione um Coordenador de Eventos. Produzirão um plano que inclui uma agenda e um plano de piso.
- ♦ Devem ser produzidos pacotes de informação que dêem aos cidadãos informações sobre os serviços municipais no evento e sobre a forma como os cidadãos podem inquirir sobre as suas petições.
- ♦ Realize uma reunião antes do evento com os actores para determinar o objectivo do evento e os potenciais resultados para uma maior colaboração.
- ♦ O Coordenador do Evento deverá ter funcionários e voluntários a começar a preparar um local para hospedar o evento, de acordo com um plano que delimite postos claramente identificados para cada representante do Governo local, permitindo assim que os cidadãos tenham fácil acesso ao representante.

### **Condução do Evento:**

- ♦ Faça uma breve introdução, discuta o objectivo e formato do evento.
- ♦ As apresentações dos gabinetes de serviços municipais devem ter o objectivo de informar os cidadãos sobre os gabinetes de serviços presentes no evento e as questões pelas quais cada gabinete é responsável, destacar os programas comunitários actualmente em implementação, e rever as despesas governamentais. Isto permitirá aos cidadãos compreender para qual gabinete dirigir as suas petições sobre as questões específicas nas suas comunidades.
- ♦ Garanta que há uma sessão de perguntas e respostas para os cidadãos obterem mais informações sobre os serviços públicos e fornecer feedback sobre os serviços necessários.
- ♦ Os cidadãos devem trabalhar com os voluntários do evento para preencher correctamente as petições e assegurar-se de que sejam apresentadas junto do gabinete competente para tratar do assunto.
- ♦ As consultas aos cidadãos devem proporcionar aos cidadãos tempo individual com o seu funcionário local eleito ou representantes dos serviços municipais para apresentar petições com base nas suas necessidades. Durante as consultas, o cidadão e o representante do Governo discutem o conteúdo da petição e potenciais soluções para a necessidade ou questão identificada. As consultas devem ser breves para permitir um número máximo de cidadãos a serem atendidos.
- ♦ Cada petição que um cidadão apresentar deve ter um número de referência. Isto facilita o contacto com os cidadãos relativamente às suas petições e o acompanhamento das mesmas.
- ♦ Durante a sessão de encerramento, o Coordenador do Evento deve resumir a informação fornecida na agenda e fornecer uma explicação clara aos cidadãos sobre quando as suas petições serão tratadas e como contactar os gabinetes de serviço municipal no futuro.

- ♦ Para questões que não podem ser tratadas durante o evento, devem ser dadas aos cidadãos datas específicas em que a questão será resolvida. Se a questão for mais complexa, é importante que o Governo informe o cidadão se a questão pode ser resolvida.
- ♦ Entreviste cidadãos para obter maior entendimento do evento do Governo da sua Comunidade. A informação recolhida a partir das petições de consulta aos cidadãos e das entrevistas permitirá ao Governo avaliar se o evento foi um sucesso.

### **Acompanhamento e Avaliação:**

- ♦ Analisar a informação recolhida nas consultas aos cidadãos.
- ♦ Informar os funcionários governamentais relevantes e atribuir responsabilidades de acompanhamento.
- ♦ Os representantes municipais devem acompanhar a comunidade nas decisões tomadas e nas consultas realizadas durante o evento.

Em 2012 na Colômbia, o IRI trabalhou com o Governo local em Soacha para conduzir uma forma de GSC chamada "Mayor in Your Neighborhood" (O Edil no Seu Bairro), na qual o presidente da câmara realizou reuniões com os eleitores dos seus bairros, em vez de na secretaria municipal. O modelo Soacha teve tanto sucesso no aumento do envolvimento dos cidadãos com os representantes eleitos e no aumento da capacidade de resposta da prestação de serviços governamentais, que a prática foi replicada na Guatemala e em El Salvador.

***Veja no Anexo 4 o Exemplo da Lista de Verificação de Coordenador do Governo na Sua Comunidade.***

***Vide no Anexo 5 um exemplo de um Potencial plano de arranjo para um evento do Governo no seu bairro.***

## **Formação da Coligação**

Outro instrumento para aumentar o envolvimento dos cidadãos a nível local é a construção de coligações. O edifício da coligação é um acordo formal de colaboração entre grupos ou sectores, em que cada grupo mantém a sua identidade, mas todos concordam em trabalhar em conjunto para um objectivo comum. O objectivo central das coligações é o de desafiar ou manter o status quo. A razão pela qual as coligações são tão eficazes é que permitem que múltiplos grupos de actores trabalhem em conjunto para criar uma voz unificada sobre uma questão e exercer pressão sobre o Governo para a prestação de contas.<sup>18</sup> Num contexto descentralizado, as coligações podem revelar-se um instrumento útil para combater a corrupção, o nepotismo e o clientelismo. Para aqueles que procuram aprovar legislação relacionada com a descentralização, as coligações também podem ser úteis para a sua defesa. Para que uma coligação seja eficaz, é imperativo que os membros da coligação se concentrem no objectivo comum e criem uma estrutura que possa tomar decisões estratégicas.

### **Passos de Formação da Coligação:**

- ♦ Decida sobre o assunto a ser abordado em colectivo.
- ♦ Realize um Exercício de Mapeamento dos Actores para identificar os principais parceiros e apoiantes da coligação.
- ♦ Determine a estrutura da coligação - papéis de liderança, estatutos, estratégia de comunicação.
- ♦ Tenha um objectivo claramente declarado para orientar toda a tomada de decisões, incluindo quem deve ser convidado como membro e como os recursos colectivos devem ser atribuídos.

- Contrate um coordenador ou director para a coligação para ajudar a difundir a tensão ou dissensão entre a coligação. A pessoa deve ser vista como neutra e não pertencer a uma facção particular dentro da coligação e ter o respeito de todos os membros da coligação.
- O grupo de liderança determina então a estratégia-chave de comunicação e determina a estratégia para implementar a mudança.
- Tenha reuniões regulares com os decisores para que a coligação possa tomar decisões estratégicas rapidamente e resolver quaisquer problemas e diferenças que surjam.
- A comunicação com o público e forças da oposição é importante, e parceiros da coligação portanto têm de chegar a acordo sobre os procedimentos de comunicação.
- Assegure que os membros da coligação se mantenham plenamente envolvidos, uma vez que a falta de manutenção de uma coligação eficaz pode levar ao fracasso na realização dos objectivos.
- Determine o sucesso da coligação com base nos objectivos que foram delineados e alcançados.
- A potencial liderança pode ter de mudar com base no facto de os objectivos não serem atingidos.
- Crie prazos para assegurar que a liderança evolui no seio da coligação.<sup>19</sup>

Por exemplo, através da Women's Democracy Network (WDN), o IRI aumenta a participação das mulheres nos processos políticos, ajudando-as a aumentar as competências necessárias para assumirem maiores papéis de liderança no Governo. As representantes nacionais da WDN, que reúnem mulheres de diferentes idades, culturas e sectores e sob um mesmo alçada, são fundamentais para enfrentar e superar os desafios que as mulheres enfrentam nas suas comunidades e países. Estas parcerias nacionais registam-se como ONG locais e são fundamentais para aumentar a participação das mulheres na política, apoiar as mulheres representantes em cargos públicos, e assegurar a capacidade de resposta do Governo às questões específicas que as mulheres enfrentam no seu país.

**Vide Anexo 6 sobre uma actividade de formação de coligação.**

## Comités do Cidadão

Uma ferramenta útil para os actores pensarem seu uso durante o processo de descentralização são os comités do cidadão, que são formados para fechar o ciclo de feedback entre os cidadãos e os Governos locais. Os comités do cidadão são constituídos por grupos cívicos que trabalham ao lado do Governo local para ajudar a satisfazer as necessidades das comunidades. Um comité de cidadãos pode oferecer cursos ensinados por grupos da sociedade civil para capacitar os cidadãos para a formação de equipas e capacidades de comunicação, juntamente com outras competências que encorajariam a participação da comunidade nos processos de governação local. Cursos específicos podem centrar-se em sectores específicos do Governo ou explicar os serviços disponíveis aos cidadãos e como aceder a esses serviços.

Um comité de cidadãos serve também para tornar as operações políticas mais envolventes e proporcionar aos eleitores oportunidades de influenciar a eficiência do Governo e a prestação de serviços. Através de uma colaboração eficaz, as comissões de cidadãos constroem a adesão e a compreensão mútua entre a comunidade e o município e preparam o caminho para um envolvimento futuro construtivo.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> "Coalition Building Resources." Society for Public Health Education. <https://elearn.sophe.org/coalition-building-resources>; "Section 5. Coalition Building, I: Starting a Coalition." The Community Toolbox, Center for Community Health and Development, University of Kansas. <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main>

<sup>20</sup> "IRI's Approach to Citizen Committees." International Republican Institute. 2021

### **Passos para a constituição de Comité de Cidadãos:**

- Quando o Governo local e os grupos de cidadãos concordam em formar um comité de cidadãos, as ONGs ajudam a recrutar voluntários interessados. É importante que o comité seja representativo da comunidade em geral.
- Uma vez escolhidos, os membros do comité de cidadãos são treinados por grupos da sociedade civil. Os tópicos de treinamentos podem incluir formação de equipas, comunicações, resolução de problemas, e competências e conhecimentos específicos relacionados com os processos governamentais actuais.
- A comunidade de cidadãos conduz uma avaliação das necessidades da comunidade através de esforços de sensibilização, tais como inquéritos, câmaras municipais, ou grupos focais.
- O comité partilha então as suas conclusões com o Governo local. Através da colaboração, o Governo e os membros do comité podem responder a necessidades evidentes, dirigindo os serviços municipais ou trabalhando para melhorar o processo orçamental do Governo.

Nos últimos anos, o IRI trabalhou com milhares de membros do Comité de Cidadãos em mais de 50% das cidades de toda a Jordânia. Em 2020, 1666 candidatos de 35 municípios jordanos candidataram-se a integrar uma Comissão de Cidadãos na sua cidade, da qual foram seleccionados 586 membros para participar no programa. Após receberem formação do IRI, os membros da Comissão implementam intervenções de governação local adaptadas e melhores práticas nas suas comunidades para abordar as prioridades dos cidadãos, bem como apoiam a comunicação com os líderes locais eleitos. Da mesma forma, desde 2021, o IRI está a envolver os Comités de Desenvolvimento das Mulheres nas Maldivas para desenvolver mecanismos de gestão sustentável, advocacia e financiamento para uma melhor governação e gestão fiscal transparente, para apoiar os esforços de descentralização em curso no país.

## **Orçamentação participativa**

Para reforçar o processo de descentralização, os Governos subnacionais e locais devem considerar a possibilidade de implementação alguma forma de orçamentação participativa, que é uma prática pela qual um Governo reserva fundos do orçamento anual e permite aos cidadãos determinar a afectação destes recursos. Trabalhando em conjunto com representantes governamentais, os cidadãos discutem e determinam as necessidades e prioridades da comunidade, e subsequentemente identificam projectos ou programas para abordar estas questões. O processo do orçamento participativo envolve os cidadãos na tomada de decisões, melhora a transparência orçamental, e aumenta a capacidade de resposta do Governo. O orçamento participativo aborda directamente tanto as necessidades identificadas pela comunidade como ajuda a fomentar uma cultura de resposta do Governo aos cidadãos – uma função essencial durante as fases iniciais da descentralização, quando os gabinetes do Governo local são novos e em processo de formação. O orçamento participativo ajuda também a melhorar a inclusividade, reduzir o espaço para actos de corrupção e permite que os serviços públicos sejam adaptados às necessidades da comunidade.

### **Passos para definir o Orçamento Participativo:**

- Deve ser elaborado um quadro jurídico em conformidade com as leis locais para permitir um processo de orçamentação participativa.
- Deve existir um mecanismo de financiamento a fim de financiar projectos escolhidos através deste processo.
- O Governo determina o montante total disponível e quaisquer restrições quanto ao número ou tipo de projectos a seleccionar.
- Utilize facilitadores do Governo ou da sociedade civil para orientar o processo de selecção de projectos inclusivos numa série de fóruns públicos, com contributos via SMS (envio de SMS) e votação online sempre que possível.

- Realize fóruns nos quais a comunidade e o Governo se reúnem para discutir os vários projectos possíveis e os que são a favor de certos projectos devem advogar por eles. Nos fóruns deve-se dar especial atenção à inclusão de grupos marginalizados.
- Indicar o número de projectos que estarão a ser considerados pela comunidade e o número de projectos que poderão escolher. Por exemplo, o Governo poderia desenvolver uma lista de 10 potenciais projectos a considerar e serão seleccionados tantos projectos que possam ser realizados com montante do programa de orçamentação participativa.
- Realize workshops de orçamentação participativa onde os facilitadores podem ensinar aos membros da comunidade sobre o orçamento participativo e os papéis que podem desempenhar no processo.
- Desenvolver mecanismos online, SMS, e/ou locais físicos que permitam aos eleitores sugerir, e depois votar os projectos.
- Utilize as redes sociais e grupos locais de advocacia para informar os cidadãos dos próximos workshops e dar recomendações sobre a melhor forma de participar. É importante divulgar o evento para encorajar a maior participação possível de eleitores no processo.
- Os recursos tendem a ser escassos, pelo que é importante gerir as expectativas dos cidadãos em relação ao orçamento, explicando claramente quanto financiamento está disponível para os projectos.
- Comunique amplamente o processo e os projectos seleccionados e dê seguimento à medida que os projectos são implementados para despertar o interesse na próxima ronda de orçamentação participativa.
- Dar acompanhamento junto dos eleitores é também uma prática sólida caso de queira realizar um programa de orçamentação participativa no futuro. Quando os cidadãos compreenderem como o programa funciona, poderão participar em futuros programas desde o início, propondo projectos que outros cidadãos possam votar.<sup>21</sup>

Através da Youth Civic Academy (YCA), o IRI expôs os jovens na Ucrânia aos princípios básicos do orçamento participativo, e a como propor projectos baseados nos problemas que identificaram perante as suas comunidades. O IRI incluiu a OP como tópico na YCA em mais de 15 cidades, como forma de ajudar os jovens a desenvolver ideias de projectos e aprender sobre os requisitos do Governo local para apresentação deles. Através deste exercício de orçamentação participativa, os participantes da YCA aprendem também sobre o panorama político local e os recursos que podem utilizar para apresentar uma proposta forte. Através da YCA, o IRI é também capaz de proporcionar aos jovens a exposição a competências transversais críticas para ajudar a reforçar a sua capacidade de liderar, conceber, apresentar e gerir projectos.

## Transparência e Prestação de Contas

As ferramentas e melhores práticas para apoiar a prestação de contas e transparência dos gabinetes governamentais são fundamentais para evitar que a corrupção se desenvolva a nível subnacional durante a descentralização. Uma componente chave da governação democrática é a transparência e a prestação de contas dos representantes eleitos. Além disso, a transparência pode dar aos cidadãos uma melhor compreensão do processo de descentralização, impedindo a desilusão e expectativas elevadas não geridas.

O IRI trabalha tanto com os lados da oferta como da procura da equação da governação para apoiar o desenvolvimento de medidas de transparência e responsabilidade, tais como iniciativas governamentais abertas e Governo electrónico. A corrupção impede o desenvolvimento democrático e quebra as relações democráticas, reduzindo a confiança dos cidadãos no Governo e inibindo a capacidade do Governo de

21 "Orçamento Participativo." Prefeitura Municipal de Porto Alegre, Brasil. ("Participatory Budgeting." Prefecture of Porto Alegre, Brazil). <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/op/default.php>

fornecer serviços e responder eficazmente às necessidades dos cidadãos. Para contrariar estes efeitos, o IRI procura identificar e conter a corrupção através de uma programação concebida para avaliar as vulnerabilidades à corrupção e apoiar o planeamento estratégico de actividades de transparência e prestação de contas. Abaixo estão exemplos de abordagens e ferramentas úteis para aumentar a transparência para utilização pelos Governos subnacionais.

## Ficha de Avaliação de Desempenho do Governo

Também designado por ficha de pontuação do cidadão, uma ficha de avaliação de desempenho do Governo é uma ferramenta de transparência que pode ser utilizada antes, durante e após a descentralização para que os cidadãos avaliem o desempenho dos seus representantes eleitos (e não eleitos). A informação é então tornada pública, dando aos líderes políticos um incentivo para melhorarem o seu desempenho. Pode ser uma ferramenta particularmente eficaz quando o Ficha de Avaliação responde às prioridades-chave dos cidadãos e ilustra as medidas que o Governo pode tomar para melhorar. Estas fichas de pontuação podem ajudar os representantes do Governo local a melhorar a sua capacidade, ajudando-os a identificar as áreas em que precisam de melhorar.

As Fichas de Avaliação do Governo podem também ajudar a abordar a questão da delimitação pouco clara de papéis e responsabilidades durante o processo de descentralização, criando uma pressão de baixo para cima por parte dos cidadãos. Os representantes do Governo podem receber notas baixas simplesmente porque os cidadãos não sabem das suas responsabilidades específicas e não estão esclarecidos sobre a autoridade que detêm. Estas pontuações baixas podem exercer pressão sobre os representantes do Governo para que clarifiquem os seus papéis e responsabilidades tanto para os cidadãos como entre si. Pode ser feita uma ficha para múltiplas unidades subnacionais (como cidades ou províncias) e em anos sucessivos, aumentando o elemento de competitividade e demonstrando como o desempenho do Governo muda ao longo do tempo.

### Passos para a criação de uma Ficha de Avaliação do Desempenho do Governo:

- ♦ Forme uma coligação estratégica da sociedade civil, peritos em governação local, comunicação social, e representantes do Governo nacionais e locais.
- ♦ Assegure que o Governo aprova a ficha de avaliação.
- ♦ A sociedade civil deve consultar uma organização que possa ajudar no desenvolvimento de uma plataforma baseada na web e/ou SMS que irá alojar a ficha de avaliação. Concentrar-se em organizações que tenham capacidade técnica para realizar a tarefa e que tenham conduzido programas semelhantes no passado.
- ♦ Crie uma metodologia sólida para avaliar objectivamente os seus representantes eleitos, de modo a que tanto os representantes eleitos como os cidadãos compreendam como os representantes eleitos estão a ser avaliados. Os possíveis critérios --para avaliar o desempenho dos representantes do Governo incluem transparência, responsabilização, e acessibilidade.
- ♦ A coligação deveria organizar uma reunião com a sociedade civil, grupos comunitários, ONGs, e organizações religiosas para determinar os critérios de pontuação.
- ♦ Elabore as perguntas do inquérito sobre a experiência dos cidadãos e a sua percepção do desempenho do Governo.
- ♦ Implemente uma campanha de sensibilização e engajamento para a ficha de avaliação. Firme uma parceria com os meios de comunicação social para o publicitar.

### Recomendações:

- ♦ Limite a ficha de avaliação a um voto por endereço IP ou número de telefone.
- ♦ A plataforma deve proporcionar aos cidadãos a capacidade de dar feedback sobre a ficha de avaliação.
- ♦ Defina um critério de classificação forte e quantificável.

### **Análise e Resultados:**

- ♦ Recrute uma equipa de peritos não partidários com antecedentes variados para analisar os resultados.
- ♦ Publique os resultados nos meios de comunicação social.
- ♦ Informe os representantes do Governo acerca dos resultados.
- ♦ Trabalhe com a sociedade civil para desenvolver recomendações baseadas em resultados.
- ♦ Apoie o Governo a tomar medidas concretas com base em resultados e recomendações.

Na Nigéria, o IRI estabeleceu uma parceria com a Iniciativa de Múltipla Sinergia para criar uma ficha de avaliação para o Governo do Estado do Níger. Este programa tinha o objectivo de informar e capacitar os eleitores para avaliar o desempenho dos seus representantes eleitos, bem como informar os representantes eleitos das perspectivas dos cidadãos. Esta abordagem foi escolhida – contrariamente a um estudo mais académico, de cima para baixo, do desempenho do Governo – para encorajar os cidadãos a aprender mais e a exprimir abertamente as suas opiniões. Os cidadãos podiam participar online através do website [www.scorenigerstate.com](http://www.scorenigerstate.com), ou através de um número de telefone gratuito para resposta de voz interactiva (IVR). Mais de 5.900 cidadãos classificaram os seus representantes eleitos durante a primeira fase deste programa em 2015.

***Vide no Anexo 7 um modelo de um Ficha de avaliação para um Representante Eleito, utilizado para ajudar a classificar o trabalho que um funcionário realizou.***

## **Gabinetes de Transparência**

Outro instrumento útil é o gabinete de transparência, que é uma entidade para a qual todas as instituições públicas canalizam informação e documentação que não é designada como confidencial ou sensível. Os Gabinetes de Transparência trazem informação pública – incluindo informação sobre descentralização e novas funções e financiamento do Governo local – para espaços públicos acessíveis. Os gabinetes de transparência permitem assim que os cidadãos tomem conhecimento das funções governamentais, ao mesmo tempo que permitem aos Governos demonstrar as suas realizações.

Um gabinete de transparência deve estar aberto ao público e ajudar a facilitar o acesso aos dados e informações governamentais mediante pedido. Para além de alojar documentos públicos, o gabinete pode também servir como local onde os cidadãos podem apresentar queixas ou reclamações relativas a representantes ou serviços governamentais, incluindo sobre a implantação da descentralização ou gabinetes locais recentemente criados. O Gabinete de Transparência pode subsequentemente ajudar a prevenir a corrupção durante o processo de descentralização e dar aos cidadãos uma maior compreensão do trabalho dos seus Governos locais para implementarem a descentralização.

### **Passos para a Criação do Gabinete de Transparência:**

- ♦ Aloque financiamento para a construção de um Gabinete de Transparência, ou renovação de espaço existente para o efeito.
- ♦ Os Governos e a sociedade civil trabalham em conjunto para decidir sobre a informação e os serviços que devem ser prestados.
- ♦ Acolha sessões de informação para educar os cidadãos sobre a função do gabinete. É importante que os cidadãos compreendam o tipo de informação a que podem e não podem ter acesso a partir do gabinete.
- ♦ Defina um local central onde todas as informações necessárias serão armazenadas no Gabinete de Transparência.

- Dê formação aos funcionários do Governo sobre a prestação de informações, o envolvimento com o público, e a forma de processar quaisquer outros serviços prestados.
- Desenvolva uma componente online para o Gabinete de Transparência para uma maior acessibilidade por parte dos cidadãos.
- Estabeleça o processo de envio de informação de todas as instituições públicas para o Gabinete de Transparência.
- Defina expectativas claras para os cidadãos e funcionários do gabinete, particularmente um prazo para processar os pedidos de informação.
- Se a informação solicitada não estiver prontamente disponível, assegure que os funcionários do gabinete recebem formação sobre o processo e procedimento de apresentação de pedidos de informação perante outras instituições públicas.
- Estabelecer um prazo para o seguimento dos pedidos a fim de assegurar que as petições sejam respondidas dentro de um período de tempo razoável.
- Uma vez que o gabinete irá registar reclamações e queixas de cidadãos, funcionários devem receber formação sobre práticas de manter a privacidade de dados.
- Utilize vários meios (televisão, rádio, internet, redes sociais, painéis publicitários físicos) para informar os cidadãos sobre esta nova iniciativa, o seu objectivo, os serviços que oferece e onde se encontra.
- Devem ser administrados inquéritos e questionários para medir a eficácia do Gabinete de Transparência, abrangendo tanto as questões práticas das operações como o seu impacto na confiança dos cidadãos no Governo.

Na Colômbia e no México, o IRI trabalhou com os Governos municipais e a sociedade civil para criar “Gabinetes de Transparência” para aumentar a transparência governamental e ajudar a combater a corrupção. Estes espaços físicos albergam informações como contratos, orçamentos, planos de desenvolvimento e relatórios anuais, permitindo aos cidadãos um acesso aberto. Os cidadãos podem também apresentar queixas nestes gabinetes. Esta prática foi reconhecida pelo seu sucesso - na Colômbia, o Governo nacional replicou os “Gabinetes de Transparência” em municípios de todo o país.

## Auditorias Sociais e Orçamentação sensível ao género (OSG)

A supervisão activa por parte dos cidadãos da criação do orçamento e das despesas orçamentais são aspectos importantes da governação transparente, aumentando os incentivos para que os Governos subnacionais e locais atribuam e melhorem as despesas e, em última análise, reforçando a confiança do cidadão-Governo. As auditorias sociais e a Orçamentação sensível ao género são duas ferramentas que criam vias formais e metodológicas para a supervisão pelo cidadão, uma vantagem em muitos contextos ao invés de mecanismos mais simples e menos formais como as reuniões da câmara municipal. As auditorias sociais e a elaboração de orçamentos sensíveis ao género também ajudam a assegurar que o processo de descentralização, e a governação local em geral, é inclusivo e responde às necessidades dos cidadãos.

As auditorias sociais são exercícios onde os cidadãos analisam e validam o sucesso de projectos governamentais específicos, verificando a documentação oficial e realizando entrevistas no terreno. Embora não sejam tão técnicas como auditorias financeiras completas, as auditorias sociais requerem grupos de cidadãos com formação prévia. O OSG é uma metodologia para rever uma proposta de orçamento em relação a um conjunto estabelecido de indicadores relacionados com o género e dar feedback ao órgão governamental de elaboração do orçamento sobre como tornar o orçamento mais reactivo aos indicadores de género. Para compreender a eficácia da orçamentação sensível ao género, avalie que percentagem do orçamento é orientada para questões relacionadas com o género.

### Passos para a realização da Auditoria Social/OSG:

- ♦ A sociedade civil e os representantes do Governo deveriam receber formação em metodologia de auditoria social por parte de peritos, particularmente no que diz respeito à análise técnica das despesas declaradas pelo Governo.
- ♦ Grupos de cidadãos e representantes do Governo recebem formação sobre os fundamentos e a implementação de auditorias sociais e metodologias de OSG.
- ♦ Os representantes do Governo recebem formação e orientação sobre como tornar os documentos orçamentais acessíveis ao público.
- ♦ Determine como as necessidades dos homens e das mulheres da comunidade são semelhantes ou diferentes. Um exemplo de necessidades diferentes pode ser nos cuidados de saúde.
- ♦ Embora seja frequentemente referido como orçamentação sensível ao género, não se debruça apenas sobre questões directamente relacionadas com o género. O objectivo é produzir políticas e orçamentos que considerem as necessidades dos diferentes membros da comunidade. Embora o género seja uma componente óbvia, poderia ter em conta diferenças como a idade (jovem versus velho), a localização (urbana versus pobre), ou a etnicidade. O OSG procura compreender como os orçamentos afectam aqueles que estão em desvantagem.
- ♦ A sociedade civil deve trabalhar com o Governo para assegurar que a sensibilidade ao género faz parte do processo político e é tida em consideração quando os orçamentos locais estão a ser preparados.
- ♦ Orçamentos anteriores e necessidades locais são analisados para compreender quem faz – e não faz – proveito dos recursos públicos.
- ♦ Com base nesta análise, os peritos apoiam grupos de cidadãos e representantes do Governo na adaptação de auditorias sociais e metodologias de OSG aos projectos identificados e às necessidades locais diferenciadas.
- ♦ Os cidadãos e o Governo realizam uma série de workshops e outras actividades conjuntas para implementar as metodologias e produzir relatórios finais a serem tornados públicos.
- ♦ As despesas governamentais devem ser monitorizadas antes e depois do início destes exercícios, a fim de avaliar a eficácia, com indicadores em torno das despesas reais para os fins previstos. A sociedade civil deve continuar a acompanhar e a detalhar as dotações e políticas que beneficiam as mulheres.

No Quénia, o IRI trabalhou no sentido de reforçar as medidas de prestação de contas a nível dos condados através da formação de mulheres eleitas e representantes de OSC para a realização de auditorias sociais e OSG. As formações reuniram cidadãos e representantes governamentais para melhorar a sua capacidade de se engajarem uns com os outros e colaborar na melhor forma de acompanhar a implementação dos projectos do condado. Através deste programa, o IRI desenvolveu manuais sobre auditorias sociais e OSG para o contexto queniano e foi capaz de implementar estas metodologias com os Governos dos condados recentemente criados pela Constituição de 2010.

## Prestação de contas ao público

A prestação pública de contas é uma ferramenta adicional que permite aos Governos comunicar as suas actividades aos cidadãos, é vital durante a descentralização para aumentar a transparência, ganhar a confiança do público, e motivar os departamentos governamentais subnacionais a melhorar o seu desempenho. A prestação pública de contas envolve fóruns públicos anuais, onde os representantes superiores reportam as despesas e investimentos do último ano fiscal e publicam um relatório completo a ser disponibilizado ao público nos escritórios municipais e online. O fórum é semelhante em estrutura a uma reunião da câmara municipal e está aberto a todos os cidadãos.

Estes fóruns públicos são uma oportunidade de permitir o acesso do cidadão comum à forma como o Governo está a investir fundos públicos, proporcionando ao mesmo tempo uma via para a interacção directa e o feedback sobre iniciativas financiadas pelo público. A prestação pública de contas é também uma excelente oportunidade para os representantes do Governo local explicarem que autonomia fiscal tem ou não, um ponto importante para comunicar durante a descentralização, a fim de ajudar a gerir as expectativas dos cidadãos e a compreensão de novas delineações das funções e responsabilidades dos funcionários.

### **Etapas do Processo de Prestação de Contas ao Público:**

- ♦ O executivo municipal organiza um grupo de trabalho de funcionários-chave para recolher informações orçamentais e de despesas em todos os departamentos.
- ♦ Um primeiro draft é produzido pelo grupo de trabalho, revisto e aprovado pelo conselho ou órgão legislativo e pelo executivo. Deve incluir um resumo de todas as informações institucionais e financeiras para a elaboração de um relatório anual, que será discutido na reunião.
- ♦ O relatório final deve ter uma extensa exposição gráfica com o objectivo de tornar questões orçamentais complexas, mais fáceis de compreender. A versão final do draft deve ser publicada após a Câmara Municipal (ou organismo equivalente) o ter aprovado.
- ♦ Durante a reunião, é importante ter tempo para perguntas e permitir que os cidadãos forneçam recomendações sobre as despesas governamentais.
- ♦ Uma reunião bem-sucedida permite tanto aos cidadãos como aos representantes eleitos interagir uns com os outros - permitindo um diálogo aberto.
- ♦ Os fóruns e a informação publicada devem ser amplamente divulgados através dos meios de comunicação, através da televisão, rádio, jornais e Internet. Por exemplo, a cidade poderia realizar uma conferência de imprensa relacionada com a prestação de contas ao público ou fornecer uma transmissão via Internet onde os cidadãos pudessem acompanhar o evento.
- ♦ Os grupos da sociedade civil devem trabalhar com os cidadãos para compreender o orçamento e recolher feedback para o Governo.
- ♦ As sondagens de opinião e inquéritos podem ser utilizados para medir o impacto desta prática, particularmente no que diz respeito à percepção e compreensão das despesas públicas.

Em Cucuta, Colômbia, o IRI ajudou os representantes municipais a estabelecer a prestação pública de contas como um mecanismo para fornecer um fórum para os cidadãos exigirem a prestação de contas ao Governo e informarem os cidadãos sobre as actividades governamentais relativas à saúde, educação, água e saneamento. No primeiro evento público realizado em 2009, participaram mais de 800 cidadãos. O evento teve tanto sucesso que o gabinete do presidente da câmara trabalhou com a câmara municipal para tornar a prática obrigatória para futuros Governos em todos os departamentos municipais. Avaliações das percepções do público mostraram que esta prática ajudou a reconstruir a confiança dos cidadãos pelo Governo.

## **Administração Pública e Prestação de Serviços**

A gestão das finanças públicas é essencial para melhorar a cultura e o processo democrático num país, independentemente de este ter implementado ou não a descentralização. Instituições locais reactivas que prestam serviços de forma atempada e equitativa são fundamentais para o contrato social que é a base dos sistemas democráticos. Uma gestão financeira pública robusta apoia a priorização de recursos, responsabilidade, e eficiência na gestão de recursos públicos e na prestação de serviços. Contudo, uma administração e prestação de serviços eficientes é particularmente importante quando o processo de descentralização afasta funções e responsabilidades de um local ou autoridade central.

Como os Governos municipais são os provedores mais directos de serviços públicos, e o mais facilmente acessível aos cidadãos, o IRI trabalha frequentemente com autarcas, vereadores e gestores municipais para os apoiar na melhoria da prestação de serviços aos eleitores e assegurar uma atribuição eficiente dos recursos comunitários. Durante este trabalho, o IRI encontrou as ferramentas e melhores práticas seleccionadas que se seguem como sendo úteis na resolução de questões de governação local relacionadas com a administração pública e/ou prestação de serviços.

## Manuais do Cidadão

O manual do cidadão é uma ferramenta de fácil utilização que melhora a experiência de cada cidadão interagindo com o seu Governo local, quer se trate de um escritório estabelecido na cidade ou de um gabinete provincial recém-formado. O manual do cidadão é um manual de referência rápida que detalha os passos e requisitos necessários para que os cidadãos tenham acesso à informação ou serviços públicos e completem rapidamente os procedimentos municipais. Também fornece informações sobre qual o gabinete governamental responsável por cada transacção e fornece as respectivas informações de contacto do pessoal chave.

A medida que um país se descentraliza, o manual do cidadão irá reduzir o tempo que os cidadãos passam a tentar obter informações sobre novos gabinetes e mudanças governamentais, o que em última análise aumenta a eficiência do Governo, gere as expectativas do público, e melhora a satisfação do cidadão. Os manuais do cidadão podem também desenvolver a capacidade dos Governos locais para prestar serviços, criando definições e procedimentos claros relacionados com os seus próprios gabinetes.

### **Passos para Desenvolver o Manual do Cidadão:**

- ♦ Aloque fundo do orçamento anual para o projecto.
- ♦ Crie uma comissão de representantes de diferentes departamentos municipais para padronizar os processos e procedimentos dentro de cada gabinete.
- ♦ Trabalhe com os chefes de departamento e pessoal chave para compilar e priorizar a informação que será apresentada no manual.
- ♦ Assegure que o conteúdo é apresentado num formato claro e de fácil utilização que possa ser facilmente referenciado.
- ♦ Inclua uma página contendo endereços, números de telefone, websites e emails de diferentes instituições públicas para que os cidadãos saibam a quem devem dirigir os seus assuntos
- ♦ Inclua os diferentes cargos dentro de cada gabinete governamental e o tipo de trabalho que realizam.
- ♦ Desenvolva um website que forneça a informação contida no manual para ajudar a assegurar maior distribuição possível.
- ♦ Os manuais governamentais devem estar disponíveis em todos os gabinetes governamentais para garantir que, sempre que uma pessoa precisar de obter a informação, possa fazê-lo sem dificuldades.
- ♦ Inclua a data de publicação do manual do cidadão para que os cidadãos saibam quando foi impresso e para que as sucessivas administrações possam actualizar o manual quando a sua informação estiver desactualizada.
- ♦ Discuta com representantes do Governo quem fornecerá os respectivos contactos quando os cidadãos precisarem de chegar a vários gabinetes governamentais.
- ♦ Utilize os meios de comunicação governamentais e locais para divulgar o novo manual do cidadão.

Como resultado da Cimeira Regional sobre Governação Democrática (2012) do IRI na Colômbia, os representantes da cidade de Yoro, Honduras, solicitaram a ajuda do IRI para desenvolver um Manual do Cidadão com base nas experiências e lições aprendidas com parceiros passados e actuais. Utilizando as metodologias do IRI, um gestor municipal trabalhou com cada departamento para racionalizar os requisitos e processos dos procedimentos municipais. A Câmara Municipal de Urbina e Yoro apresentou o manual a mais de 300 cidadãos numa reunião da Câmara Municipal, fornecendo com sucesso aos cidadãos informações sobre serviços e procedimentos municipais para aumentar a eficiência e o serviço ao cliente.

### Dicas sobre o Manual do Cidadão

- ◆ Pode também se realizar inquéritos e sondagens sobre a informação contida no manual do cidadão para compreender aspectos que precisam de ser melhorados para a próxima versão do manual.
- ◆ Apresente a informação de forma clara.
- ◆ Assegure que há uma ampla distribuição.
- ◆ Disponibilize a mesma informação online.
- ◆ Inclua apenas informação essencial.

## Smart Governance (CivicTech e GovTech)

A Civic Tech e a GovTech tiram partido de ferramentas digitais, plataformas online, software, dados, e tecnologias avançadas para melhorar a administração governamental, capacidade, prestação de serviços, e eficiência. A incorporação de ferramentas, recursos e estratégias de Civic Tech e GovTech na governação pode ajudar particularmente os Governos municipais e provinciais com orçamentos, recursos e pessoal limitados a identificar as necessidades eleitores, dar prioridade aos projectos públicos mais necessários, e limitar despesas desnecessárias. Isto pode, em última análise, levar a um aumento da satisfação dos cidadãos e da confiança nos gabinetes do Governo local.

Embora a ideia de smart governance ("governação inteligente") e "cidades inteligentes" ainda esteja a ganhar reconhecimento em sua utilidade para o planeamento governamental mensurável e accionável, a governação digital estende-se para além deste conceito. Embora a governação digital possa tirar partido de inovações de alta tecnologia como a inteligência artificial (IA), portais de compras online, e plataformas de feedback dos cidadãos, também inclui mais soluções de baixa tecnologia como mensagens SMS ou adaptações de plataformas de redes sociais existentes.

Embora a Civic Tech e a GovTech possam parecer conceitos semelhantes, ambos utilizados para descrever inovações no campo da participação governamental e dos cidadãos, estes servem propósitos distintamente diferentes: A Civic Tech concentra-se em engajar, informar e ligar os cidadãos uns aos outros e os seus Governos, enquanto a GovTech se concentra em melhorar a eficiência dos processos e operações internas do Governo.<sup>22</sup> Tanto a Civic Tech como a GovTech encorajam uma compreensão mais ampla da raiz das questões de governação existentes e visam fomentar a colaboração através da adaptação e inovação contínuas como um meio de interligar os cidadãos e os seus Governos. Independentemente da sua capacidade, os Governos e as OSC podem engajar através de ferramentas de baixo custo e facilmente localizáveis para fechar as lacunas de feedback existentes.

Embora a Civic Tech e a GovTech possam ser ferramentas úteis para os Governos locais, os actores devem estar cientes de que estas ferramentas técnicas não podem resolver todas as questões de governação e não são úteis em todos os contextos. Pelo contrário, as ferramentas Civic Tech e GovTech são apenas úteis de acordo com o processo pelo qual são implementadas e devem ser utilizadas para compreender a raiz do problema, fomentar a colaboração, e adaptar continuamente as estratégias e serviços públicos.

Uma vez que tanto a Civic Tech como a GovTech cobrem uma vasta gama de áreas de foco relacionadas com a governação e são implementadas em todo o mundo não só pelos Governos municipais, mas também

22 Van Ransbeeck, Wietse. "What's the Difference Between Civic Tech and GovTech?" CitizenLab, August 29, 2019. <https://www.citizenlab.co/blog/civic-tech/whats-difference-civic-tech-govtech/>.

pelos Governos regionais e nacionais, é impossível cobrir toda a gama de ferramentas e tecnologias digitais disponíveis. Para dar uma ideia dos diferentes desafios de governação que as soluções Civic Tech e GovTech podem ajudar a abordar, encontre abaixo exemplos de ferramentas que podem ajudar os Governos locais a serem mais reactivos e a cumprirem as suas responsabilidades sob uma estrutura descentralizada.

### Exemplos de Civic Tech e GovTech:

- ♦ Prestação de serviços: [OCDeX](#) é um repositório, directório, e plataforma analítica de informação de compras online gratuito para permitir aos utilizadores - incluindo Governos locais e OSC - melhorar as compras públicas e a prestação de serviços através de dados. Por exemplo, a plataforma OCDeX extraiu dados de transacções de aquisições por unidades governamentais locais (LGUs) nas Filipinas para permitir uma maior prestação de contas e transparência.
- ♦ Administração: O [MuniDigital](#) é um sistema de gestão operacional para compras que permite aos Governos subnacionais recolher e analisar dados para tomar decisões baseadas em evidências, melhorar orçamentos, e aumentar a satisfação dos eleitores. A plataforma MuniDigital é utilizada em mais de 200 cidades da América Latina e Europa e tem sido recentemente utilizada para rastrear as vacinas locais contra a COVID-19.
- ♦ Partilha de Informação: A [Red Innovacion Local](#) (RIL) é uma rede gratuita de partilha de conhecimentos digitais liderada por OSCs e visada para Governos locais, a fim de melhorar as suas capacidades de gestão e promover políticas públicas inovadoras. A rede RIL consiste em mais de 280 Governos locais em 11 países da América Latina, o que permitiu à RIL recolher e criar um mapa de aproximadamente 3.000 iniciativas de Governos locais com soluções para problemas municipais.
- ♦ Transparência: A [OS City](#) é uma plataforma para pagamento que ajuda os Governos a desenvolver soluções de certificação digital de código aberto utilizando tecnologia Blockchain para aumentar a transparência, preservar a integridade dos dados e acelerar a utilização de registos portáteis no sector público. A OS City tem parcerias com numerosos Governos municipais em toda a América Latina e Europa, incluindo cidades na Argentina, Brasil, e Espanha.
- ♦ Participação dos cidadãos: A [CONSUL](#) é uma plataforma livre e de código aberto que apresenta código de software personalizável para debates, propostas de cidadãos, orçamento participativo, votação, e legislação colaborativa. O Governo e as entidades civis podem utilizar o seu código disponível ao público e modificá-lo para se adequar aos requisitos e necessidades locais. A CONSUL é segura e também fornece apoio contínuo aos utilizadores em todo o mundo. O serviço é utilizado por cidades e organizações em toda a América do Norte, América Latina, África, e Europa.

## Bibliotecas Digitais de Recursos sobre Civic Tech e GovTech

Additional resources on smart governance can be found in the free online libraries and databases listed below. Subnational governments can take advantage of these resources to digitally engage with constituents, take advantage of data, and identify technological solutions to local governance issues.

- ♦ [O Citizen Lab](#) criou uma série de guias, webinars, e estudos de caso para aumentar o envolvimento dos cidadãos online, incluindo sobre consulta digital, comunicações em plataforma, e comunidades digitais.
- ♦ [Governance Lab](#), hospedado pela Universidade de Nova Iorque (NYU), contém numerosos estudos de casos e recursos sobre a melhoria da governação através de dados e inovação, incluindo sobre dados abertos, tecnologia de cadeias de bloqueio, e comunidades virtuais.
- ♦ [Govlaunch](#) mantém uma base de dados de ferramentas e estudos de casos para ajudar os Governos locais a serem mais inteligentes e inovadores, incluindo através de dados, IA, crowdfunding, e cidades inteligentes.
- ♦ [O Civic Tech Field Guide](#) pode ser utilizado pelos Governos locais para identificar iniciativas digitais, tecnologias e software existentes que possam ser capazes de utilizar, construir, ou replicar, pesquisáveis e classificáveis por assunto, região, e nível governamental.

## Balcão de Atendimento Único (BAÚ)

O modelo de BAÚ do IRI serve como um gabinete governamental que dá aos cidadãos acesso a uma série de serviços públicos, eliminando a necessidade de os cidadãos viajarem para vários gabinetes para obterem um serviço. Os Balcões de Atendimento Único tornam a prestação de serviços governamentais mais acessível aos cidadãos - um dos principais benefícios da descentralização implementada com sucesso - aumentando a velocidade da prestação de serviços ao mesmo tempo que reduz os custos e elimina processos duplicados.

Os serviços prestados através do BAÚ são determinados pelo mandato legal do Governo local para a prestação de serviços e podem incluir o fornecimento de documentação para a propriedade privada de terras, o pedido de acesso a serviços públicos, serviços, documentação de identificação de cidadãos, ou o pedido de recolha de lixo doméstico. O BAÚ pode aumentar a arrecadação de receitas e a satisfação com os serviços públicos. Os escritórios de BAÚ podem também ser utilizados para diminuir a vulnerabilidade à corrupção, tornando a prestação de serviços públicos mais transparente e controlável para grupos de cidadãos com mobilidade geográfica limitada.

Os BAÚ têm duas variações:

1. **Janela única**, onde um cidadão interage com apenas um funcionário do Governo, que é treinado para lidar com todos os serviços oferecidos através do BAÚ.
2. **Porta única**, onde um cidadão tem acesso a múltiplos serviços governamentais a partir de uma variedade de agências num único local

### Passos para a criação do BAÚ:

- ♦ Avalie o actual nível de prestação de serviços aos cidadãos.
- ♦ Identifique as transacções e serviços mais procurados pelos cidadãos.
- ♦ Determine os serviços públicos e os serviços de apoio específicos que estarão disponíveis no BAÚ.
- ♦ Determine a capacidade institucional para realizar transacções e prestar serviços.

- ♦ Promova a ideia de prestar este novo serviço aos representantes públicos.
- ♦ Selecciono o pessoal que irá participar no novo programa.
- ♦ Forme o pessoal em matéria de atendimento ao cliente, comunicação, resolução de conflitos, e outros assuntos relevantes.
- ♦ Selecciono os espaços onde se localizarão os centros de balcão único.
- ♦ Tenha as infra-estruturas e as melhorias tecnológicas necessárias nos locais seleccionados.
- ♦ Crie uma marca única utilizada para promover os novos centros de serviços através de média acessíveis aos cidadãos.
- ♦ Defina o processo e procedimento interno para cada transacção e serviço prestado aos cidadãos.
- ♦ Implemente mecanismos de monitoria e avaliação dos resultados da iniciativa.
- ♦ Defina estratégias de comunicação interna e externa.<sup>23</sup>

No Quirguizistão, foram criadas com sucesso Balcões de Atendimento Único em vários sectores estatais, incluindo os Serviços Fiscais, os Serviços de Registo do Ministério da Justiça, o Ministério da Economia, e o Serviço Aduaneiro. O primeiro balcão do Quirguizistão foi aberto em 2011 apenas nas grandes cidades, incluindo Bishkek, Osh, e Jalal Abad. Actualmente, existem centenas deste tipo de balcões em todo o país que trabalham para ajudar os cidadãos a obter os seus passaportes, registos e outros serviços num só local. Estes balcões oferecem uma variedade de outros serviços tais como o acesso aos registos do estado civil, serviços de pedido e emissão de passaportes, registos de população, caixas bancárias, notários, estúdios fotográficos, fotocópias, e serviços de informação geral.

### Avaliação e Medição do Sucesso

- ♦ Desenvolva indicadores de cobertura para que o Balcão possa medir o número de cidadãos atendidos e depois compará-lo com a população alvo.
- ♦ Realize inquéritos de satisfação do cliente utilizando uma amostra representativa de visitantes para medir os níveis de satisfação com os serviços prestados.
- ♦ Desenvolva indicadores de atendimento ao cliente que reflectam a experiência no atendimento.
- ♦ Inclua recomendações de funcionários no processo de avaliação para avaliar a qualidade do serviço prestado ao cliente e identificar potenciais áreas de melhoria.
- ♦ Desenvolva uma estratégia de "comprador secreto".
- ♦ Meça tempos de espera, tempos "mortos", e tempos de atendimento.

**Veja no Anexo 8 o Questionário de Controlo da Qualidade de Serviços no Balcão de Atendimento Único**

## Motor de Desenvolvimento Económico Local (MDEL)

O MDEL é uma unidade técnica dentro de uma administração municipal que é supervisionada por um coordenador dedicado à implementação de actividades para estimular ou manter a actividade económica de

23 Christow, Dobromir. "Building an Effective One Stop Shop – Key Issues." World Bank Group, Asia-Pacific Economic Cooperation Peru 2016. February 26, 2016. [http://mddbapec.org/Documents/2016/EC/WKSP2/16\\_ec\\_wksp2\\_007.pdf](http://mddbapec.org/Documents/2016/EC/WKSP2/16_ec_wksp2_007.pdf); <http://www.oss.inti.acidi.gov.pt/>.

forma a complementar as políticas e programas definidos pela comissão económica da cidade e ao serviço da agenda regional e nacional. Um MDEL é um processo inclusivo para os cidadãos e representantes do Governo desenvolverem uma estratégia de desenvolvimento económico, que pode ser utilizado pelos gabinetes locais que procuram atribuir fundos que são recentemente alocados a si resultantes da descentralização. Os MDEL podem ser utilizados pelos Governos subnacionais para aumentar os rendimentos da população e melhorar a qualidade de vida geral dos seus cidadãos através da criação de condições favoráveis ao emprego. Os MDEL podem também desenvolver a capacidade dos Governos locais e melhorar a participação dos cidadãos na governação local.

#### **Passos para a implantação do MDEL:**

- ♦ Identifique os problemas ou desafios que afectam a sua comunidade. Os inquéritos e grupos focais são uma forma eficaz de aprender sobre tais problemas e desafios.
- ♦ Defina o alvo preliminar do MDEL com base no objectivo abrangente de erradicar a pobreza e aumentar o emprego.
- ♦ Realize reuniões de adesão. Deve incluir o maior número possível de gabinetes municipais importantes. As reuniões de adesão servem para assegurar que membros (significativos) do Governo estejam dispostos a participar activamente no desenvolvimento de um MDEL.
- ♦ Seleccione o coordenador do MDEL. O coordenador do MDEL deve ser um indivíduo dinâmico, altamente responsável e organizado, trabalha bem com diversos públicos, e pode tomar a iniciativa - tipicamente alguém com experiência em desenvolvimento económico, turismo, ou administração pública.
- ♦ Faça um compromisso formal através de uma resolução, regulamento, decreto ou outro processo governamental oficial que atribua financiamento e reafirme o apoio inclusivo à iniciativa
- ♦ Busque apoio externo para a iniciativa do MDEL através da realização de contactos e desenvolvimento de parcerias com empresas privadas, organizações da sociedade civil, cooperativas locais, escolas/universidades, e outros actores interessados. Toda a entidade relacionada com o desenvolvimento económico deve ser contactada para ver se pode contribuir com dados, recursos financeiros, e/ou conhecimentos especializados.
- ♦ Desenvolva um plano estratégico do MDEL através de seminários de planeamento estratégico e mesas redondas com representantes municipais e actores externos para delinear um plano que contenha compromissos de todos os actores e actividades que o MDEL irá levar a cabo.
- ♦ Comunique os resultados do MDEL como um todo e os resultados específicos do plano de acção, incluindo dados claros tais como o número de novos empregos criados, pessoas à procura de emprego treinadas, ou projectos de colaboração concluídos.

Em San Cristobal Acasaguastlán, Guatemala, centenas de cidadãos participaram em formações técnicas e vocacionais oferecidas pelo MDEL do município, que se chama Escritório Municipal de Desenvolvimento Económico (OMDEL). Criado em 2011 com o apoio do IRI, o OMDEL resultou na criação de mais de 25 novas empresas privadas ao longo do programa do IRI. Hoje, o OMDEL continua a oferecer de forma independente treinamentos para aumentar a disponibilidade da força de trabalho e mantém uma base de dados de candidatos a emprego para ajudar os recrutadores a preencher as vagas de emprego com mais facilidade.

**Vide o Anexo 9 para Dicas sobre Como Envolver o Sector Privado e os Dirigentes de Empresas, o que pode reforçar os MDEL.**

## ANEXOS

### Anexo 1 – Dicas sobre as Redes Sociais

As redes sociais são um poderoso instrumento de comunicação que pode ser utilizado para comunicar com os cidadãos de forma eficaz e eficiente. Durante o processo de descentralização, utilize as redes sociais para comunicar com os cidadãos e educá-los sobre a descentralização.

Nenhum método de comunicação está em maior crescimento o que as redes sociais. São amplamente utilizadas pelo público em geral, particularmente pelos jovens, e como resultado, cada vez mais representantes do Governo estão a utilizar estas plataformas digitais para se conectarem com os seus eleitores. Independentemente das plataformas utilizadas, as redes sociais são geralmente uma forma de baixo custo de alcançar grandes audiências, tanto para partilhar informação como para receber feedback. As redes sociais podem também permitir um diálogo genuíno, sem mediador. Os representantes e os seus eleitores podem ter uma conversa real, de uma forma mais genuína do que pode se através dos meios de comunicação social tradicionais e outras vias.

Uma vez que grande parte do público utiliza as redes sociais, estes instrumentos são uma forma de “democratizar” a conversa e permitir que mais eleitores tenham as suas vozes ouvidas pelos seus representantes. Da mesma forma, os representantes eleitos podem levar as suas próprias mensagens, no seu próprio estilo, à uma audiência geral sem passar pelos habituais filtros dos meios de comunicação tradicionais ou partidos políticos. No entanto, estes poderosos instrumentos vêm com armadilhas e desafios. O ritmo das redes sociais é muito rápido, o que apresenta oportunidades para deslizes e erros que podem ter um impacto duradouro nas reputações. Embora as redes sociais possam ter custos baixos, isso não significa que sejam fáceis de utilizar de maneira eficaz. Cada plataforma tem o seu próprio estilo, audiência e formas de operar que devem ser aprendidas a fim de as utilizar com sucesso.

As ferramentas das redes sócias trazem também riscos acrescidos de cibersegurança - os representantes do Governo e as suas contas nas redes sociais são alvos frequentes de hacking e outros ciberataques online. Tenha fortes hábitos de cibersegurança para se proteger e proteger as suas contas, incluindo permitir a autenticação de dois factores para todas as contas; utilizar palavras-passe longas e seguras seguidas por um gestor de palavras-passe fiável; e utilizar apenas aplicativos de mensagens encriptadas para comunicações sensíveis. Para segurança adicional, recomenda-se que procure verificar as suas contas, incluindo em plataformas como o Facebook e Instagram, para distinguir as suas contas oficiais daquelas de impostores.

Além disso, o que pode começar como uma discussão online proveitosa pode rapidamente transformar-se em discussão acesa e improdutivo, e as “notícias falsas” podem rapidamente espalhar-se (e por vezes ser difícil de detectar). É também importante ter em mente que a medida em que os meios de comunicação social tornam o discurso político mais acessível pode ser exagerada, uma vez que muitas das comunidades mais marginalizadas carecem frequentemente de acesso a estas ferramentas, e as normas sociais e dinâmicas de poder podem impedi-las de participar. Em suma, as redes sociais representam tanto uma grande oportunidade como uma ameaça para os representantes eleitos que tentam engajar activamente os seus eleitores. É importante empregar as melhores práticas e evitar armadilhas.

## O que Fazer nas Redes Sociais

- ◆ Antes de mais, informe-se sobre quaisquer regras e códigos de conduta parlamentares relevantes - as regras e práticas básicas das plataformas que pretende utilizar.
- ◆ Comece pelas plataformas que conhece melhor e com as quais os seus eleitores se sentem mais à vontade, concentrando-se em apenas uma ou duas no início. Faça aquilo que você e o seu pessoal conseguem lidar eficazmente (mas não mais do que isso).
- ◆ Crie laços com o seu público, sendo acessível, autêntico, e responsivo. Se sentirem que estão a receber uma comunicação não filtrada em vez de conversas cuidadosamente programadas, é muito mais provável que se conectem com a sua mensagem. Seja sempre autêntico, nunca com ambiguidade.
- ◆ Personalize a sua mensagem para o seu público, usando uma linguagem com que eles se associem. No entanto, nunca deve contradizer a sua mensagem com as outras. Por exemplo, não há problema em usar uma linguagem mais informal ao dirigir-se a um público mais jovem. Mas a mensagem central não deve ser fundamentalmente diferente do que diz noutros fóruns.
- ◆ Torne o seu conteúdo interativo para facilitar um verdadeiro diálogo.
- ◆ Nunca esqueça que uma vez que algo está online, está lá para sempre. Até as mensagens que se retira podem ser arquivadas e as imagens do ecrã podem ser capturadas.
- ◆ Saiba que ocasionalmente cometerá erros. Se disser a coisa errada, seja rápido a registar o seu erro e peça desculpa se necessário.

## O que Não Fazer nas Redes Sociais

- ◆ Não limite-se a respostas padronizadas e conversas formais. Este é uma plataforma para proporcionar maior espontaneidade, embora possa sempre recorrer a declarações formais ou comunicados de imprensa que tenha emitido.
- ◆ Não volte a partilhar histórias online sem verificar primeiro a fonte. Nunca deve participar na promoção de informações falsas, teorias de conspiração, e notícias falsas.
- ◆ Não finja saber a resposta quando não o souber. Não há problema em fazer perguntas, citar outras, ou dizer que vai pesquisar sobre o assunto.
- ◆ Não fale com desdém ao seu público. Fale de forma clara e simples, mas não condescendente.
- ◆ Não se envolva e nem fomenta disputas fúteis e nem retribua quando houver insultos ou linguagem não profissional. Se a discussão está a ficar algo improdutivo ou potencialmente embaraçoso, é altura de desistir.
- ◆ Não perca o verdadeiro poder das redes sociais ao simplesmente transmitir a sua mensagem. Aceite as redes sociais como também uma ferramenta para ouvir o que os seus eleitores têm a dizer.

## Anexo 2 – Lista de Verificação Para Tornar Seu Envolvimento inclusivo

A descentralização pode ser não-inclusiva mas desta forma não irá garantir que todos sejam incluídos no processo. É essencial envolver toda a gama de indivíduos e comunidades dentro do seu círculo eleitoral, incluindo aqueles que tradicionalmente têm sido marginalizados. Isto inclui frequentemente mulheres; jovens; comunidades LGBTQ; minorias raciais, étnicas e religiosas; e pessoas com deficiência. Questões de pobreza, desigualdades, normas sociais e legados de injustiça social criam barreiras à participação e estas devem ser ultrapassadas, o que requer uma acção deliberada da sua parte para assegurar que as suas vozes sejam ouvidas e atendidas.

### Principais medidas a tomar para pôr em prática o princípio da inclusividade:

- ✓ **Verifique quem está a participar e quem não está.** Os grupos marginalizados estão representados? Estão a ser convidados a participar? Estão a participar e a beneficiar de recursos? Preste atenção e faça ajustes à sua abordagem conforme o contexto. Não deixe prestar atenção à:
  - o A diversidade das listas de testemunhas do comité,
  - o Quem assiste às suas reuniões na cidade – e quem é convidado a fazer perguntas,
  - o Dados demográficos e comunitários sobre os eleitores que se deslocam ao seu escritório para efectuar pedidos de documentação e outros inquéritos, e
  - o Tendências no seu envolvimento nas redes sociais.
  
- ✓ **Deliberadamente vá e visite comunidades marginalizadas.** Muitas vezes, várias formas de barreiras lhes impedirão de participar plenamente. Cabe-lhe a si, como deputado, procurá-los, pedir o seu feedback, e compreender o que os pode impedir de se envolverem.
  - o Visite regularmente o seu círculo eleitoral que historicamente tem enfrentado a marginalização política, social, ou económica.
  - o Consulte os líderes comunitários para compreender quais os fóruns e ambientes em que os participantes poderão confortavelmente participar.
  - o Ao convidar participantes para eventos, reuniões, e outros fóruns, certifique-se de que as mulheres e as minorias são incluídas e têm oportunidades iguais de falar e participar.
  - o Proporcione oportunidades tanto públicas como privadas para engajarem e darem feedback.
  - o Utilize inquéritos para solicitar a contribuição de comunidades específicas.
  - o Trabalhe com parceiros que tenham criado confiança e credibilidade nas comunidades marginalizadas e ouça os seus conselhos.
  
- ✓ **Use a sua posição para abalar as dinâmicas e normas de poder nocivas.** Procure sempre saber como regras e costumes não escritos estão a reforçar as desigualdades e tome medidas para as atenuar.
  - o Se os homens estiverem a falar e as mulheres não tiverem tido oportunidade de falar, chame-as directamente e afirme que quer ouvir o que elas têm a dizer.
  - o Se as opiniões dos membros de um grupo marginalizado forem menosprezadas, peça aos participantes para serem respeitosos e afirme que está interessado na opinião de todos.
  - o Normalize o comportamento inclusivo destacando o seu envolvimento com comunidades marginalizadas no seu website, nas redes sociais, e em boletins informativos – **MAS** primeiro peça sempre autorização e assegure-se de que não existem questões sensíveis no conteúdo.

## Anexo 3 – Modelo de Mesas Redondas da Aliança

### Primeira Mesa Redonda da Aliança: Identificar as Questões

Na primeira mesa redonda, deve ser identificada uma lista de problemas. A primeira mesa redonda pode também ser um debate sobre quais as questões que estão a tentar ser resolvidas. Após o debate, os participantes devem escolher dois problemas para abordar. Cada actividade deve ser liderada por alguém, a fim de assegurar a sua conclusão.

Exemplos de perguntas:

- ♦ Quais são os principais problemas actualmente enfrentados pela nossa comunidade?
- ♦ Quais são os dois problemas mais importantes e como podemos trabalhar para os resolver?
  - o Escolha apenas duas questões com o objectivo de abordar uma questão.

### Segunda Mesa Redonda da Aliança: As soluções

Na segunda mesa redonda, os participantes debatem as causas e os efeitos dos problemas identificados na primeira mesa redonda e as possíveis soluções para esses problemas.

Exemplos de perguntas:

- ♦ Quais são as causas e os efeitos do problema?
- ♦ Como podemos, a partir desta mesa redonda, definir soluções criativas, possíveis e conjuntas para este problema?

### Terceira Mesa Redonda da Aliança: Plano de Acção

Durante esta etapa, os participantes fazem planos para resolver o problema. O plano de acção consistirá nas actividades que cada participante irá realizar.

Exemplos de perguntas:

- ♦ O objectivo deste projecto é ....?
- ♦ Que resultados específicos devemos alcançar para realizar o nosso objectivo?
- ♦ Que actividades específicas devemos fazer para alcançar cada um destes resultados?
- ♦ Quando irão essas actividades ocorrer?

### Quarta Mesa Redonda da Aliança:

Os participantes devem avaliar os sucessos e os constrangimentos a fim de continuar com o trabalho.

Exemplos de perguntas:

- ♦ Quais têm sido os sucessos da mesa redonda?
- ♦ Que aspectos permanecem pendentes e quem é o responsável?
- ♦ Quais são as principais dificuldades para o projecto e que soluções existem?

## Anexo 4 – Exemplo de Lista de Verificação de Coordenador do Governo na Sua Comunidade

Coloque S/N	Actividade	Entidade Responsável	Prazo
	Confirmar local, data e hora		
	Seleccionar e confirmar os gabinetes de serviços municipais que participam		
	Criar a agenda		
	Criação de "espaço do evento"		
	Criar um plano de acompanhamento e monitorização de contributo do cidadão		
	Imprimir documentos de registo		
	Imprimir livro de registo de petições para monitoramento de petições		
	Convidar o Presidente da Câmara, funcionários/ representantes municipais e as OSCs para a reunião de organização do evento		
	Logística para o pequeno-almoço do dia do evento com o Presidente da Câmara, o pessoal do Município, as OSC		
	Compra de Produtos		
	Divulgar o evento no bairro - deve ser feito principalmente por líderes locais		

## Anexo 5 – Potencial Evento de Governo na Sua Comunidade

### Example Event Layout

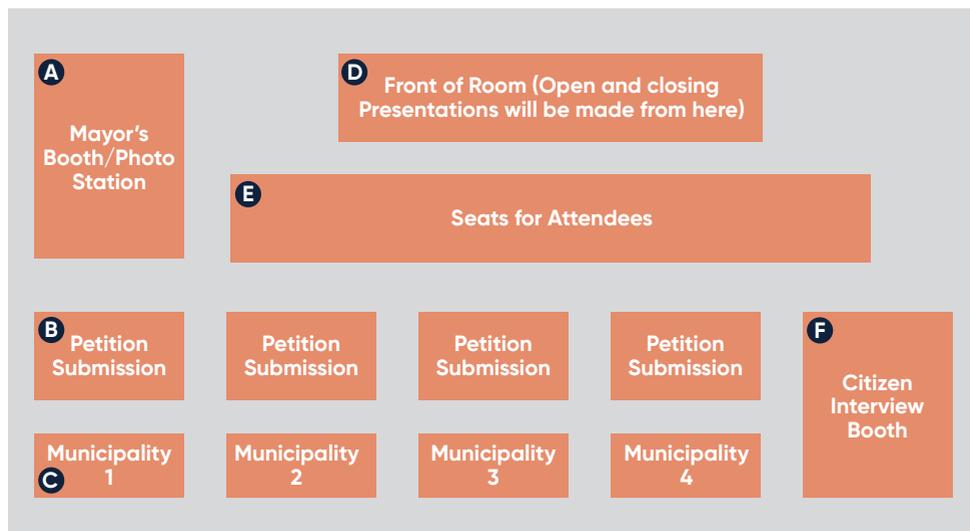


Figura A – Posto do Presidente da Câmara (opcional).

Figura B – Postos de submissão de petições com pessoal voluntário dos Serviços Municipais, estes voluntários ajudam os cidadãos a preparar as suas petições antes de contactarem os Representantes Municipais.

Figura C – Postos dos Representantes Municipais para discutir as petições dos cidadãos e acções a tomar.

Figura D – Palco para abertura e encerramento do evento.

Figura E – Local de convergência dos participantes da sessão de abertura e encerramento do evento.

Figura F – Local de entrevista dos cidadãos em directo para partilharem as suas experiências de RIYN (M&A)

## Anexo 6 – Actividade de Formação/Consenso

Esta actividade de construção de coligações pode ser utilizada como parte da ferramenta de construção de coligações.

**Descrição da actividade:** Esta actividade pede aos participantes que classifiquem uma série de itens individualmente e depois coletivamente em pequenos grupos para chegar a um resultado consensual. As dificuldades que se devem enfrentar quando se tenta classificar os itens devem ajudar as pessoas a compreender e desenvolver ferramentas com pessoas que têm opinião diferente.

**Tempo total de actividade:** 30 minutos

00:00 – 00:02 Introdução

00:02 – 00:07 Actividade de Entrega do Material

00:07 – 00:10 Dividir os participantes em pequenos grupos

00:10 – 00:20 Consenso sobre a classificação

00:20 – 00:30 Debate Final

**Resultado da aprendizagem:** Os participantes compreendem o processo de criação de consenso através da sua própria experiência.

### Resumo e descrição da actividade:

Fornecer a cada participante uma cópia do material sobre a Ilha Deserta. Peça aos participantes para classificarem cada item desde o mais necessário na ilha deserta até ao menos necessário. Não é permitida qualquer conversa entre indivíduos. Dê aos participantes aproximadamente cinco minutos para completar a classificação.

Depois dos indivíduos terem completado a sua classificação, divida os participantes em pequenos grupos (5-8 pessoas) e peça que cada grupo faça uma classificação consensual. Dê a cada pequeno grupo uma nova folha para colocarem a sua classificação consensual.

Reúna o grupo para uma debate sobre a experiência de utilização do modelo de consenso para trabalhar em colaboração.

### Exemplos de perguntas:

- ♦ Que desafios surgiram para o seu grupo na obtenção do consenso?
- ♦ Como superou esses desafios?
- ♦ Que técnicas utilizou para ultrapassar o desacordo?
- ♦ Será que as classificações mudaram a sua opinião sobre as suas classificações individuais?

### Personalização/Variações

- ♦ Se estiver apenas a treinar um pequeno grupo, não divida o grupo para a parte consensual da actividade.
- ♦ Se o exemplo da ilha deserta não parecer apropriado para o seu contexto, sinta-se à vontade para utilizar conteúdos diferentes para a classificação. Por exemplo, se estiver a formar um partido político, poderá querer discutir a priorização de algum aspecto sobre a campanha do partido.

## Anexo 7 – Exemplo de um Quadro de Classificação para um Representante Eleito

<u>Quadro de Classificação para</u> <b>QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO DE REPRESENTANTE ELEITO</b>	
Nome do representante: _____	
<b>Método de recolha de dados: Será preenchido um quadro de classificação para cada deputado.</b>	
Categoria 1: Capacidade de resposta	
0 a 3 pontos por item.	Pontuação
<p>O deputado demonstra conhecimento das características do seu eleitorado.</p> <p>0 - Deputado recebe uma pontuação de 0 no teste de conhecimentos demográficos do seu eleitorado</p> <p>1 - Deputado recebe uma pontuação de até 50% no teste de conhecimentos demográficos do eleitorado.</p> <p>2 - Deputado recebe uma classificação de até 75% no teste de conhecimentos demográficos do eleitorado.</p> <p>3 - Deputado recebe uma classificação de até 100% no teste de conhecimentos demográficos do eleitorado.</p>	
<p>O deputado é receptivo às comunicações/pedidos dos eleitores.</p> <p>0 - O deputado/funcionário não responde aos eleitores</p> <p>1 - O deputado/funcionário responde a algumas comunicações/pedidos dos eleitores, mas a resposta é tardia (mais de 1 mês de tempo de resposta).</p> <p>2 - O deputado/funcionário responde directamente às comunicações/pedidos dos eleitores que se relacionam com assuntos prioritários de forma atempada (dentro de 1 mês)</p> <p>3 - O deputado/funcionário responde a todas as comunicações/pedidos dos eleitores de forma atempada (geralmente dentro de 1 mês).</p> <p>* as respostas podem ser transmitidas utilizando qualquer método - presencialmente/ telefone, comunicações escritas, etc.</p>	
<p>O deputado demonstra conhecimento de projectos de desenvolvimento comunitário e social iniciados no seu círculo eleitoral.</p> <p>0 - O deputado recebe uma pontuação de 0 se não tiver iniciado projectos de desenvolvimento comunitário e social</p> <p>1 - Deputado recebe uma pontuação de até 50% no teste de conhecimento de métodos de alcance do eleitorado.</p> <p>2 - Deputado recebe uma pontuação de até 90% no teste de conhecimentos sobre métodos de alcance do eleitorado.</p> <p>3 - Deputado recebe uma pontuação até 100% no teste de conhecimentos sobre métodos de alcance do eleitorado.</p>	

<p>O deputado patrocinou ou apresentou projetos de lei de membros privados durante o seu mandato</p> <p>0 - Nenhuma prova que o deputado patrocinou um projeto de lei privado 3 - Prova de que um deputado patrocinou pelo menos um projeto de lei privado</p>	
<p>O deputado levantou moções na legislatura durante o seu mandato.</p> <p>0 - O deputado não levantou quaisquer moções 0 - O deputado não apresentou uma moção 3 - Prova de que um deputado apresentou uma moção</p>	
<b>Classificação (de 15 pontos)</b>	
<b>Categoria 2: Acessibilidade</b>	
<i>0 a 3 pontos por item.</i>	Pontuação
<p>O Gabinete do(s) deputado(s)* tem mecanismos para receber feedback/responder a questões dos eleitores</p> <p>(A classificação total para esta categoria pode ser valer 10 pontos. O deputado recebe pontos por cada um dos seguintes que referentes aos gabinetes)</p> <p>0 - O deputado não tem um gabinete no seu círculo eleitoral 0 - O deputado não utiliza o gabinete para se engajar junto dos eleitores 1 - O deputado/funcionário recebe chamadas telefónicas dos eleitores 1 - O deputado/funcionários recebem correio/email dos eleitores 2 - Deputados/funcionários realizam reuniões com os eleitores no(s) gabinete(s) 3 - O deputado/ funcionários respondem ao correio/email recebido.</p> <p>*Neste contexto, o gabinete é definido vagamente e inclui a utilização de espaços informais. Contudo, o espaço deve ter o objectivo de proporcionar ao deputado (e ao pessoal) um espaço regular para a realização de actividades parlamentares.</p>	

<p>O deputado compromete-se com os eleitores dentro do círculo eleitoral</p> <p>(A classificação total para esta categoria pode valer 14 pontos. O deputado recebe pontos por cada um dos seguintes)</p> <p>0 - O deputado não se engaja junto dos eleitores</p> <p>0 - O engajamento dos deputados junto dos eleitores é limitado aos eventos sociais (sem discussão de assuntos parlamentares/preocupações de cidadãos/etc.)</p> <p>1 - O deputado compromete-se com os eleitores durante os eventos sociais (tais como casamentos, funerais ou festas) sobre questões preocupantes/parlamentares</p> <p>2 - O deputado participa em reuniões/encontros organizados pelos eleitores para discutir questões de interesse/parlamentares</p> <p>2 - O deputado participa em festivais/eventos na qualidade de representante oficial do povo.</p> <p>3 - O deputado organiza reuniões/encontros com o objectivo de se engajar com os eleitores para discutir questões de interesse/parlamentares</p> <p>3 - O deputado realiza visitas de campo a locais dentro do círculo eleitoral (hospitais/ clínicas, universidades, empresas, etc.)</p> <p>3 - O deputado organiza fóruns/reuniões pública na câmara municipal dentro dos círculos eleitorais</p>	
<b>Classificação (de 21 pontos)</b>	
<b>Categoria 3: Transparência</b>	
<i>0 a 3 pontos por item.</i>	Pontuação
<p>A informação sobre o deputado e as suas actividades está à disposição do público.</p> <p>(A classificação total para esta categoria pode ser 5 pontos. O deputado recebe pontos por cada um dos seguintes que ocorre através dos gabinetes)</p> <p>0 - O deputado não toma qualquer medida para divulgar informações sobre as suas actividades</p> <p>2 - O deputado explica as actividades através das redes sociais/comunicação de massas (rádio/jornais/Twitter/Facebook/website)</p> <p>3 - Deputado explica as actividades em fórum público</p>	
<p>O deputado divulga iniciativas de engajamento dos eleitores realizadas nos círculos eleitorais.</p> <p>(A classificação total para esta categoria pode ser 5 pontos. O deputado recebe pontos por cada uma das seguintes que ocorre através dos gabinetes)</p> <p>0 - As iniciativas de engajamento do eleitorado não são divulgadas</p> <p>1 - O deputado reúne-se com o pessoal para discutir o engajamento do eleitorado, mas seus funcionários fazem todo trabalho de divulgação por conta própria</p> <p>2 - O deputado conduz uma campanha de divulgação sobre actividades de engajamento em coordenação com seus funcionários</p> <p>2 - O deputado assume plena responsabilidade pela organização de campanhas de divulgação das actividades de engajamento</p>	

<p>O deputado fiscaliza os Ministérios, Departamentos e Agências e outros organismos governamentais.</p> <p>0 - Nenhuma evidência que o deputado faz a fiscalização</p> <p>2 - Há evidências que o deputado faz a fiscalização</p> <p>3 - Há evidências que o deputado engaja as OSCs, organizações de comunidades e cidadãos na fiscalização</p>	
<b>Classificação (de 13 pontos)</b>	
<b>Categoria 4: Prestação de contas</b>	
<i>0 a 3 pontos por item.</i>	Pontuação
<p>Os deputados informam os eleitores das medidas tomadas (ou não tomadas) para responder a questões</p> <p>(A classificação total para esta categoria pode ser 5 pontos. O deputado recebe pontos por cada um dos seguintes que ocorre através dos gabinetes)</p> <p>0 - O deputado não toma medidas para divulgar a resposta às questões</p> <p>2 - O deputado explica a resposta através de mídia de massa/social (rádio/jornais/ Twitter/Facebook/website)</p> <p>3 - Deputado dá a resposta em fórum público</p>	
<p>O deputado reporta as alocações financeiras aos eleitores</p> <p>(A classificação total para esta categoria pode ser 5 pontos. MP recebe pontos por cada um dos seguintes que ocorrem através dos escritórios)</p> <p>0 - Nenhuma prova que o deputado apresentou relatórios financeiros aos eleitores</p> <p>2 - Há evidência que deputado apresentou relatórios financeiros ao eleitorado</p> <p>3 - Há evidência que o deputado discutiu os relatórios nos círculos eleitorais</p>	
<b>Classificação (de 6 pontos)</b>	
<b>CLASSIFICAÇÃO TOTAL</b>	

## Anexo 8 – Questionário de Controlo da Qualidade de Serviços no Balcão de Atendimento Único (BAU)

### INTRODUÇÃO

Bom dia/tarde. Chamo-me \_\_\_\_\_, e trabalho para \_\_\_\_\_. Estamos a fazer um estudo para determinar o grau de satisfação com os procedimentos e serviços oferecidos no Balcão de Atendimento Único. Se não se importar, gostaria de saber se tem interesse? As suas respostas serão estritamente confidenciais e utilizadas para fins estatísticos. Pedimos somente 5 minutos do seu tempo.

### DÚVIDA

Poderia dizer-me se hoje visitou esta instituição para tratar de algum documento ou em busca de algum serviço?

SIM - CONTINUAR	1
NÃO - AGRADECER, PREENCHER E SUBMETER	2

### DEMOGRAFIA

#### 1.1 Em que bairro/área vive agora:

REGISTE O NOME DO DISTRITO E O CÓDIGO CORRESPONDENTE

Nome do bairro

Código de bairro

#### 1.2 Sexo

ASSINALE CONFORME

Feminino	1
Homem	2
Desconhecido	99

### SERVIÇOS UTILIZADOS

#### 2.1 Que seguintes serviços administrativos buscou no Balcão de Atendimento Único?

Procedimentos	1
Pedir informações	2
Apresentar queixas ou reclamações	3
Documentos de arquivo	4
Consultas	5
Notificações	6
Não tenho a certeza/Não responde	999

**2.2 A entidade providenciou soluções para suas necessidades?**

Sim	PASSE PARA PERGUNTA 2.3
Não	Continue

**2.2.1 Quais das seguintes justificam o facto de a entidade não ter providenciado soluções para suas necessidades?** (Pode marcar mais do que uma)

Não fui atendido/a	1
Os documentos a submeter estavam incompletos	2
Informação incorrecta ou incompleta	3
Atraso no processamento	4
Custo do procedimento ou serviço	5
Sobrelotação ou demasiada procura pelo serviço	6
O serviço é da responsabilidade de outra entidade	7
O processamento requer vários dias após a entrega dos documentos	8
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**2.3. É a primeira vez que vem ao Balcão de Atendimento Único para tratar este expediente ou buscar o serviço?**

Sim	PASSE PARA A PERGUNTA 2.5
Não	Continue

**2.4. Porque teve de vir ao Balcão de Atendimento Único mais do que uma vez para tratar o mesmo expediente?** (Pode marcar mais do que uma vez)

Não fui atendido/a	1
O procedimento requer várias visitas	2
Os meus documentos estavam incompletos	3
Atraso no processamento	4
Fornei informação incorrecta ou incompleta	5
Custo do procedimento ou serviço	6
Sobrelotação ou demasiada procura pelo serviço	7
O serviço é da responsabilidade de outra entidade	8
Renovação / Actualização	9
Reemissão dos mesmos documentos	10
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**2.5. Quanto tempo hoje demorou a tratar o seu expediente/serviço?**

**(NÃO LEIA PARA O ENTREVISTADO, escolha o intervalo mais correspondente com a resposta direta do entrevistado)**

Menos de 5 minutos	1
Entre 5 minutos e 10 minutos	2
Entre 10 minutos e 20 minutos	3
Entre 20 minutos e 30 minutos	4
Entre 30 minutos e 60 minutos (1 hora)	5
Mais de 60 minutos (1 hora)	6
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**2.6. Numa escala de 1 a 5, onde 5 significa "muito rápido" e 1 significa "muito lento", Como avalia a velocidade de serviço desde o momento em que entrou no Balcão de Atendimento Único até estar para sair?**

Muito rápido	5
Rápido	4
Normal	3
Lento	2
Muito lento	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**2.7 Recomendaria os seus amigos / família a fazerem uso do Balcão de Atendimento Único?**

Sim	1
Não	2

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS**

**3.1 Numa escala de 1 a 5, onde 5 significa "excelente" e 1 significa "muito mau", como classifica hoje os serviços prestados pelo Balcão de Atendimento Único?**

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**3.2 Deseja avaliar melhor os serviços prestados pelo Balcão de Atendimento Único? Acreditamos que isto irá demorar cerca de mais 10 minutos do seu tempo.**

Sim

Continua na página 3

Não

Passar para o fim

**3.3 Numa escala de 1 a 5, onde 5 significa “excelente” e 1 significa “muito mau”, como classificaria cada um dos atributos que irei ler a seguir?**

### Qualidade dos Serviços

#### 3.3.1. Rapidez na resposta

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	999

#### 3.3.2. Acolhimento (simpatia e boa-vontade ao ajudar com suas necessidades)

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	999

#### 3.3.3. Cumprimento dos tempos de resposta planeados

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	999

### Funcionários do Balcão de Atendimento Único

#### 3.3.4. Os funcionários conhecem os procedimentos e serviços oferecidos no Balcão de Atendimento Único

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

#### 3.3.5. Informação completa e atualizada sobre os requisitos e documentos necessários

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

#### 3.3.6. Bondade, respeito, e vontade de servir

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

#### 3.3.7. Orientado a favor do cidadão

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**3.3.8. O tratamento e o serviço prestado pelos funcionários**

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**3.3.9. Número adequado de funcionários para lidar com a procura**

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**Espaços físicos****3.3.10. Postos de informação para orientar os cidadãos**

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**3.3.11. Cadeiras confortáveis ou áreas de espera**

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**3.3.12. Acessibilidade aos sanitários**

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**3.3.13. Livre circulação e fácil mobilidade**

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**3.3.14. Espaços limpos e organizados**

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**3.3.15. Máquina de distribuição de números para a fila**

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**3.3.16. Fácil identificação de áreas prioritárias para idosos, crianças, ou mulheres grávidas**

Excelente	5
Muito Bom	4
Bom	3
Mau	2
Muito mau	1
Não tenho a certeza / Sem resposta	<b>999</b>

**FECHO**

Obrigado pelo seu tempo e pela sua colaboração. Caso queira ser identificado, pode nos facultar o seu nome e contacto?

## Anexo 9 – Dicas sobre Como Envolver o Sector Privado e os Dirigentes de Empresas

O sector privado é um actor essencial e um parceiro útil com que se envolve durante o processo de descentralização. Seguem-se algumas dicas para envolver o sector privado e os dirigentes de empresas que podem vir a ser utilizadas quando recorrer a ferramentas como o MDEL ou as Mesas Redondas da Aliança.

A comunidade empresarial é um eleitorado importante com a qual se pode envolver, a fim de compreender as leis actuais que possam estar a impedir o crescimento das empresas locais ou mudanças de políticas públicas que possam ajudar a aumentar as empresas locais. É importante envolver tanto os proprietários como os funcionários de grandes e pequenas empresas no seu distrito para compreender o impacto económico que estas empresas têm na sua comunidade, bem como as potenciais áreas de crescimento. As principais estratégias para envolver o sector privado na sua comunidade incluem:

- 1. *Visitas ao local:*** Uma forma de envolver a comunidade é realizar visitas ao local a fim de ver em primeira mão como a empresa está a fazer, o que faz e conhecer os funcionários.
- 2. *Engajar a Câmara de Comércio Local:*** O engajamento de grupos de empresas como as câmaras de comércio são também oportunidades importantes para compreender as mudanças políticas globais ou a política actual que têm impacto no empresariado. A Câmara de Comércio pode também ter peritos que podem prestar assessoria sobre questões que vão desde o impacto das empresas até potenciais alterações legislativas.
- 3. *Destaque e Participação da Comunidade no Parlamento:*** Convide as empresas a envolverem-se no processo de elaboração de políticas, pedindo-lhes que testemunhem numa audição da comissão sobre uma questão que as possa afectar. Destaque as empresas locais da sua comunidade no Parlamento para mostrar os principais trunfos que a sua comunidade traz ao seu país. Ambos os métodos são também formas de convidar os seus eleitores para a Casa do Povo e de mostrar o seu impacto na comunidade.

---

**International Republican Institute**

IRI.org

@IRIglobal

P: (202) 408-9450

E: [info@iri.org](mailto:info@iri.org)

